

CA1  
DB41  
- C56

Government  
Publications

F A R M C R E D I T C O R P O R A T I O N

**Summary of:**

# CORPORATE PLAN

For the 1998-99 to 2002-03 planning period



# OPERATING BUDGET

For the 1998-99 budget year




# CAPITAL BUDGET

For the 1998-99 budget year



Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115505620>

# **FARM CREDIT CORPORATION**



## **CORPORATE PLAN SUMMARY**

For the 1998-99 to 2002-03 Planning Period

## **CAPITAL AND OPERATING BUDGETS**

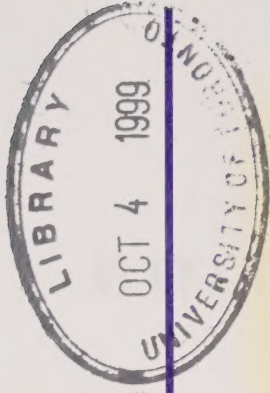
For the 1998-99 Budget Year

**For Additional Information please contact**

**Gerry Labas, Policy & Planning  
Farm Credit Corporation  
1800 Hamilton Street  
Regina, Saskatchewan  
S4P 4L3  
(306) 780-8100**



# STRATEGIC PLAN



## Vision

Visionary leaders and trusted partners in agricultural financing – putting the power of specialized knowledge and innovation to work for farm families and agribusiness across Canada.

## Strategic Intent

FCC will focus on primary producers, family farms and small and medium-sized agribusiness in Canada with the majority of our lending directed at the first two groups. Financial viability is critical to our success and will be the result of carrying out our business in a cost-effective, financially responsible manner. FCC will continue to forge alliances and partnerships with agricultural stakeholders and other financial institutions. FCC will focus on product development by seeking input from the farm community and broadening our services through alliances.

## Purpose (Mission)

Enhance rural Canada by providing specialized and personalized financial services to farming operations, including family farms, and to those businesses in rural Canada, including small and medium-sized businesses, that are related to farming.

## Philosophy

FCC will be innovative, anticipate market developments and know and understand client needs.

## Objectives

1. **MARKETING:** Develop, promote and deliver agricultural financial solutions that meet the needs of primary producers and agribusiness by listening and working with customers and industry stakeholders.
2. **COMMUNICATIONS:** Actively and consistently communicate FCC's purpose, vision and services to customers, stakeholders, and financial lenders.
3. **HUMAN RESOURCES:** Maximize employee potential through the creation of a comprehensive human resources management framework by developing a succession planning program and management development programs, which will complement initiatives already in place.
4. **TECHNOLOGY/PROCESS REENGINEERING:** Enhance customer satisfaction and radically improve internal efficiency through business process reengineering and the strategic use of technology to position FCC for the new millennium.
5. **FINANCIAL VIABILITY:** Ensure sustained financial viability to enable FCC to consistently work with farm families and agribusiness to achieve their vision.
6. **PUBLIC POLICY:** Enhance Canadian agriculture through proactive development and implementation of corporate affairs and public policy initiatives based on a thorough understanding of shareholder and stakeholder expectations.



## Corporate Values

### At Farm Credit Corporation, we believe in:

1. **Client Service** – We are committed to building customer loyalty by consistently providing value with exemplary service.
2. **Trust and Respect** – We build client trust and respect by conducting our business in a fair and ethical manner and by being sensitive to client values.
3. **Teamwork** – We advocate teamwork and empowerment for staff to do their jobs effectively.
4. **Employee Development** – We promote professional development of staff and continuous learning.
5. **Partnerships** – We believe in partnerships that further enhance our commitment to agriculture.
6. **Corporate Citizenship** – We support community activities consistent with our vision and are sensitive to the protection of our environment.
7. **Diversity** – We believe that a diverse workforce reflecting the various backgrounds and cultures of Canadians brings strength to the organization.

## Assumptions

1. The agricultural industry is an environment where gaps or needs are continually changing.
2. Canadian agriculture must be innovative to keep up with the changing demands of the growing world population.
3. The business of farming will continue to diversify as farmers adapt to meet the needs of the market place.
4. Farmers will continue to develop value-added businesses for their products.

## FCC's Marketing Positioning Statement

FCC understands the complexities of farming. We realize the only way we can help you through good and bad times is to get to know you, your operation and your agriculture sector. That way we can provide objective advice and develop possibilities suited to your plan. That is why FCC has broadened its services to suit all types of agriculture with long and shorter term financial support.

## Management's Key Financial Targets

(\$ Millions)	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03
Loans receivable	5,340	5,748	6,111	6,336	6,530	6,632
Lending	1,478	1,320	1,350	1,400	1,450	1,500
Equity	545	579	615	661	717	776
Net income	40.8	36.9	38.9	50.0	60.9	65.1





# CORPORATE PLAN SUMMARY

## 1998-99 TO 2002-2003

---

### Table of Contents

<u>Page</u>	<u>Title</u>
1.	Introduction
2.	Agricultural Economic Outlook
5.	Portfolio Overview
7.	Marketing
10.	Goals by Objective
12.	Business Issues
14.	Reengineering
15.	Human Resources
16.	Technology
17.	Financial Plan
21.	Operating Budget for 1998/99
23.	Borrowing Plan and Capital Budget





## INTRODUCTION

The Farm Credit Corporation (FCC) is a federal Crown corporation established in 1959, with the intent to provide much needed long-term credit to Canadian farmers. In 1993, the *Farm Credit Corporation Act* (FCCA) was passed giving the Corporation broader lending and administrative powers with an expanded mandate to enhance rural Canada.

FCC is Canada's largest long-term lender with over 100 offices across Canada primarily based in farming communities. Front-line staff are agricultural specialists with farm backgrounds, who understand the needs of farmers.

FCC is governed by a board of directors comprised of a chairperson, a president and not fewer than three nor more than 10 other directors with representatives across Canada. FCC reports to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food while the *Financial Administration Act* provides for the direction, financial control and accountability of FCC and outlines its relationship with the Government of Canada.

## CORPORATE PLANNING PROCESS

As a Crown corporation, FCC is required to submit a five-year corporate plan summary to Parliament on an annual basis. This corporate plan covers the fiscal years 1998/99 to 2002/03.

FCC's planning cycle is initiated in May when regional and service groups identify major environmental factors affecting the Corporation and develop strategic overviews. These overviews, which reflect farmer input, form the basis for discussions by the Board of Directors, senior managers and staff members in September, when the corporate objectives and related strategies are prepared. The corporate plan is prepared for the approval of FCC's Board of Directors, the Treasury Board and the Minister of Agriculture and Agri-Food. Finally, the corporate plan summary is prepared for tabling in Parliament.

## CONTENT OF THE CORPORATE PLAN SUMMARY

The purpose of this document is to describe the significant issues facing Farm Credit Corporation over the next five years and to outline the basic strategies and plans being considered to meet the challenges of providing financial services to the Corporation's clients across Canada.

Any long-term planning process is, by nature, a continuous process which includes the identification of issues and major trends, the development of a vision and Corporate values, the review of objectives and goals and, finally, the development of operational and service unit plans. It is necessary to integrate these continuous activities into an annual planning/budgeting cycle to facilitate the analysis, review and decision making of the Corporation's future direction.

The Corporate Plan includes information related to FCC's Strategic Plan, Operating Plan, Financial Plan, Operational Budget, Borrowing Plan and Capital Budget. Both external and internal background information is used to develop these plans.

The Corporate Plan Summary provides a comprehensive summary of FCC's future strategies and plans for responding to client needs. It provides a frame of reference for making current decisions which are consistent with long-range development strategies. Finally, it acts as a record of the strategic issues identified and the objectives developed by senior management, the Board of Directors and employee representatives.





## **AGRICULTURAL ECONOMIC OUTLOOK**

### **WORLD OUTLOOK**

Improved harvests in 1996 and 1997 are alleviating the tight cereal grain supply situation and high prices which have persisted in world markets over the past two years. Both importing and exporting regions have experienced larger grain crops, thereby increasing competition for a smaller export market and pushing prices downward.

While cereal grain prices have declined, oilseeds have remained strong due to a robust world demand for protein meals used in livestock feed and continued tight supplies of oilseeds on a global basis. Pork production remains strong in several locations around the world, despite disease and environmental problems in certain locations. Poultry production continues to grow in all regions. As pork and poultry markets grow, demand for protein meals and feed grains increases.

World population is growing at 1.5 per cent per year. In slightly more than three years, world population will increase by the equivalent of the current US population. Higher food demand from population growth is offset by increased efficiencies and productivities in global agriculture through advances in grain, feeding and livestock technology and the transfer and adaptation of existing technology within regions and to other regions of the world.

### **GLOBAL TRADE**

World wheat trade has decreased from 100 million metric tonnes (mmt) in 1993 to 91 mmt in 1996. World trade in coarse grains has fluctuated between 96 mmt and 105 mmt over the same period. Canada's share of the wheat trade is 18 to 20 per cent and its share of the coarse grain trade is four to five per cent. The trade outlook will be impacted primarily by the developments and potential increases in production in China and Russia which are currently major importers. To illustrate these countries potential impact on grain trade, consider China's increased coarse grain production from 148 mmt in 1982 to 251 mmt in the last crop year, an increase equivalent to two times total Canadian grain output.

Canadian cattle exports soared to a record 1.45 M head in 1996 primarily driven by aggressive buying from US packers. In 1996, live hog exports to the US soared to 2.78 M head, an almost 60 per cent increase over 1995. Live hog exports are expected to slow over the next few years as slaughter capacity in western Canada increases.

### **CANADIAN AGRICULTURE**

The outlook for the agriculture economy as a whole is cautiously optimistic. Domestic demand is flattening for primary products but increasing for value added products. Growth in world trade is expected to increase and Canada is poised to capture a good share, particularly in the red meats market. The hog industry is expected to experience further expansion and consolidation of units, and structural change in the processing and support sectors.

### **FARM RECEIPTS**

#### **Farm Cash Receipts and Operating Expenses**

Higher operating expenses more than offset an increase in receipts on Canadian farms in 1996, resulting in an eight per cent decline in net cash income compared with 1995 (excluding CROW pay-out).

A strong livestock sector accounted for most of the five per cent growth in total receipts in 1996. Receipts for the year reached \$28.4 B. Livestock revenues, which rose eight per cent compared with 1995, stood 15 per cent above the average for the 1991 to 1995 period. Canada's hog industry turned in a strong performance with a 29 per cent rise in receipts. Revenues from poultry and eggs jumped 16 per cent. Cattle and calves receipts held their own, in spite of the cattle inventory cycle peaking in 1996.

Crop receipts were up just four per cent for the 1996 year, but remained 34 per cent above the 1991 to 1995 average. Program payments to farmers continued to slide, accounting for only four per cent of total



receipts as compared to 16 per cent in 1992. Operating expenses jumped eight per cent to \$22.9 B, due to higher costs for feed, crop and hail insurance, land rental, fertilizer, machinery and heating fuel.

Farm Cash Receipts for the first nine months of 1997 totaled \$21.7 B, slightly above the year ago figure of \$21.6 B according to Statistics Canada. Crop receipts dropped three per cent from the same 1996 period, livestock receipts rose five per cent and government payments rose two per cent.

### Canadian Farm Income (\$000,000)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Realized Net Income	2,594	2,392	4,687	3,243	2,865	2,936
% change in Realized NI		-7.79%	95.94%	-30.81%	-11.66%	2.48%

Source: WEFA – (includes Crow Payout)

### Federal and Provincial Support for the Agriculture Industry

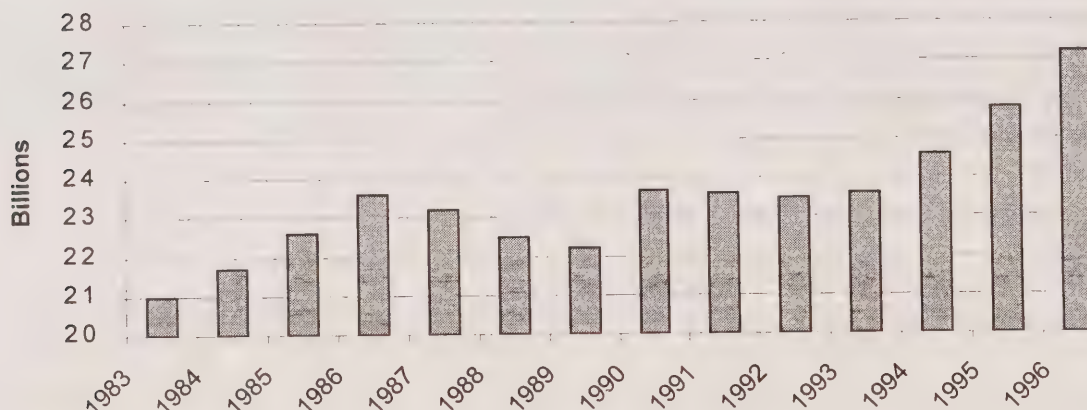
Federal and provincial government expenditures in support of the agri-food sector peaked in 1991/92 at a combined total of \$9 B. Government expenditures have since declined steadily except for a blip in 1995/96 caused by the WGTA pay-out. Federal government payments are forecast dramatically lower in 1997/98 with total expenditures expected to be \$3.7 B, down from \$9.0 B in 1991/92 and in fact, will be lower than provincial expenditures in support of the agri-food sector.

### FARM DEBT OUTSTANDING

At December 31, 1996, farm debt was a record \$27.2 B, an increase of six per cent from 1995. Both non-mortgage debt and mortgage debt increased in 1996 by eight per cent and three per cent respectively.

Most non-mortgage debt was owed to chartered banks (65 per cent). Other non-mortgage debt lenders were credit unions (19 per cent) and the Farm Credit Corporation (two per cent). Most mortgage debt (31 per cent) was owed to federal government agencies (primarily FCC). Other major lenders were chartered banks (18 per cent), private individuals (15 per cent), provincial government agencies (17 per cent) and credit unions (nine per cent).

## Farm Debt Outstanding



Source: Statistics Canada

## **CANADIAN AGRI-FOOD EXPORT AND PROCESSING**

Canadian export of primary agricultural products is a major component of total agri-food exports and will continue to be in the future. However, the development of value-added processing is steadily increasing and must continue to do so as global competition of primary goods brings with it the tightening of margins and competition for export markets.

### **Agribusiness**

International and domestic markets are becoming characterized by higher value products. In response to evolving consumer demand and significant market growth, opportunities will continue to arise as the Canadian food and beverage processing sector integrates itself into the North American market, pursues expanding offshore markets and generally becomes more global in its orientation.

In order to prosper in the 21st century, the food and beverage processing sector will require: adjustment to a global production structure and regulatory framework; a higher level of competitiveness by investing in partnerships and in knowledge; improved interface with agricultural producers and distributors; and the investment necessary to increase its supply capacity to fully exploit market opportunities.

### **Investment in Agri-food**

The domestic consumption of food and beverage has been and will continue to be the most important market for the vast majority of Canadian agriculture and food industries. Specifically, at the factory-gate, food and beverage processors had total sales valued at \$51.8 B in 1996, with sales growing at an annual average of six per cent since 1993. Exports accounted for about 16 per cent of this value and are growing more rapidly than domestic sales.

## **CANADIAN LAND VALUES**

Current research indicates that income per acre, (price & yield) is a major influencer on farmland value. Global, national, provincial, and community issues will, in turn, affect demand for land in any given area. Spin-off from a strong growing economy has increased competition for land. The key components influencing returns change from time to time. However, the grain price cycle, input costs, and US farm policy will influence land prices over the planning period. A growing livestock industry has contributed to a demand for land to grow feed grains and spread manure. FCC expects land prices to continue to increase through 1998, but at a much slower rate than in the past two years.

## **SUMMARY**

The Canadian agricultural economy is affected by growing global trade and a strong competitive position relative to the US. The demand for credit was a record high in 1996 and remained strong through 1997. Overall, the Canadian farmers' balance sheet is healthy at 85 per cent equity and is comparable to the US farmer balance sheet. Land values have been increasing steadily for the past four and one half years. Farmers are diversifying and adding value to primary production thereby improving net incomes.

One indicator of a weaker agricultural economy is an expected decline in net farm income resulting from increased cost of inputs, lower grain prices and less government program payments. Also the termination and pay-out of the Crow benefit drove farm incomes to record high levels in 1996 and this may have helped drive demand for credit. Land values are expected to increase at a much slower rate than in the past two years. Recent interest rate trends upward may dampen the demand for credit.





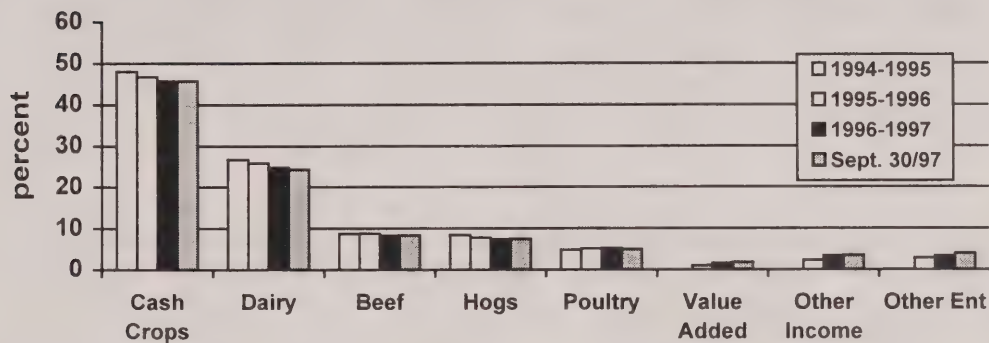
## PORTFOLIO OVERVIEW

FCC's lending volumes have grown consistently since 1992-93 (\$277 M) to 1996-97 (\$1,403 M) and are on target to reach \$1,478 M in 1997-98. As noted in the enterprise analysis below the portfolio mix remains relatively stable, with the exception of "value-added" and "other income sources".

### Portfolio Trends

Cash crops and dairy account for nearly 75 per cent of FCC's loan portfolio. With FCC's mandate changing in 1993, there is some growth in value-added and other income sources, which are slightly lowering the share of the portfolio occupied by conventional lending. New lending is following the same basic trend.

## FCC Portfolio By Enterprise

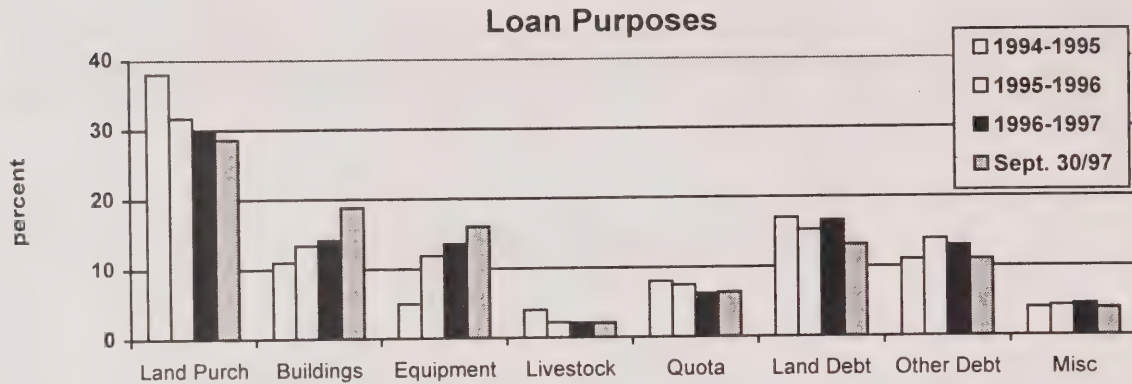


## FCC Lending by Enterprise



## Loan Purposes

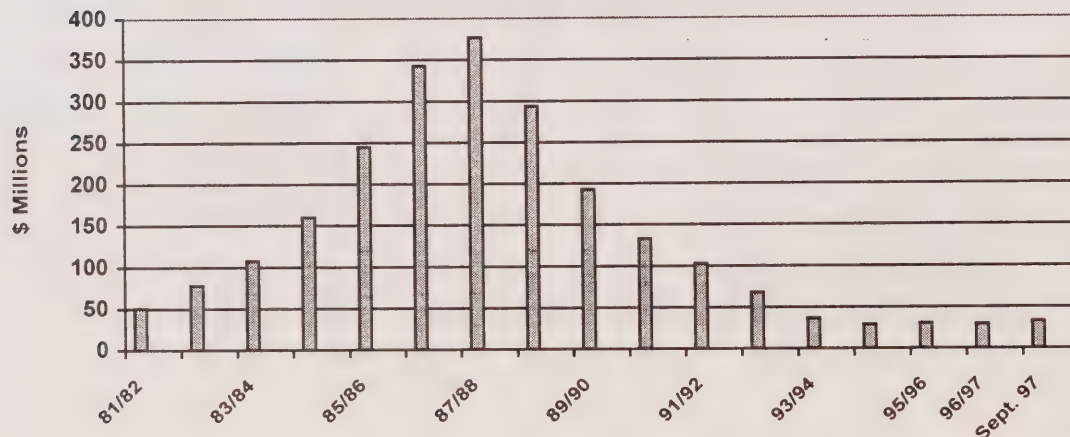
Land purchase continues to be the most significant loan purpose, although it is trending downwards as loans for buildings and equipment trend upwards. Purchase of quota and refinancing (Includes land debt and other debt) are variable on a year-by-year basis.



## Arrears

Arrears are holding relatively constant over the past few years, reflecting much better economic times than in the late 1980's. Considering the growth in the portfolio, arrears have improved even in the last three years. Arrears as a percentage of principal not due was 0.6 per cent as at March 31, 1997 compared to 0.7 per cent as at March 31, 1996.

## FCC Arrears - Years Ending March 31



## MARKETING

The agriculture industry faces the challenge of adapting to a fast-moving global economy. For FCC this means remaining flexible and responsive to the changing needs of primary producers and agribusiness. A number of factors can impact lending risk opportunities and therefore influence the marketing thrust and strategies over the planning period.

### MARKETING STRATEGIES AND MAIN ACTIVITIES PLANNED

The marketing strategies are national and broad-based in nature. At the local level, the Corporation is becoming more proficient in reacting to local markets and planning marketing mixes to achieve district goals.

#### **1. Continue research work to improve understanding of customers and markets**

Market research continues to be the underpinning of product development and positioning. FCC's Research support will include research methods, market management tools for front-line staff, customer retention strategies, development of a marketing database and tracking systems, and investigations into salesforce automation type tools.

Market research is also invoked as needed to investigate niche markets, determine market potential in new or emerging markets, to monitor performance in our existing markets and to help field staff target their efforts.

#### **2. Develop features, products and services to meet identified needs**

FCC is dedicating resources and staff to concentrate on programs for developing farmers. Other areas of focus include retiring farmers and the need for intergenerational transfer products.

Other activities slated for the planning year are reviewing the longer term mortgage products, updating the Family Farm Loan and testing of estate planning and family transfer packages for farmers as a relationship building tool.

#### **3. Develop price strategies to achieve organizational objectives**

As a federal Crown corporation, FCC will not position itself to compete on price alone, but maintains a policy of competitive pricing.

#### **4. Deliver the products and services to customers using appropriate channels and costs**

Field staff at FCC are the main delivery channel for products and services. Credit Advisors, Account Managers, Field Technicians and Office Assistants serve customers at the office, on the farm and over the phone. To date, our Customer Service Centre (CSC) has not dealt with our borrowing customer but is an alternate channel of delivery because it processes loans for front-line staff. Other delivery channels such as FCC's alliance partners also deliver products and services to borrowers.

#### **5. Promote FCC, its products and services through effective advertising, promotion, sponsorships, public relations and media relations to create and manage demand**

During the past year, FCC undertook an examination of its market position to identify its unique brand advantage in the market place. On the basis of this study, we identified a number of core values and performance benefits that were important to our customers and which FCC could deliver with credibility.

These ideas were fused into a positioning statement, which has been accepted by SMT and the Board as the foundation for all FCC marketing activity. FCC's positioning statement is:

*"FCC understands the complexities of farming. We realize the only way we can help you through good and bad times is to get to know you, your operation and your agriculture sector. That way we can provide objective advice and develop possibilities suited to your plan."*



## 6. Develop the sales and marketing culture at FCC

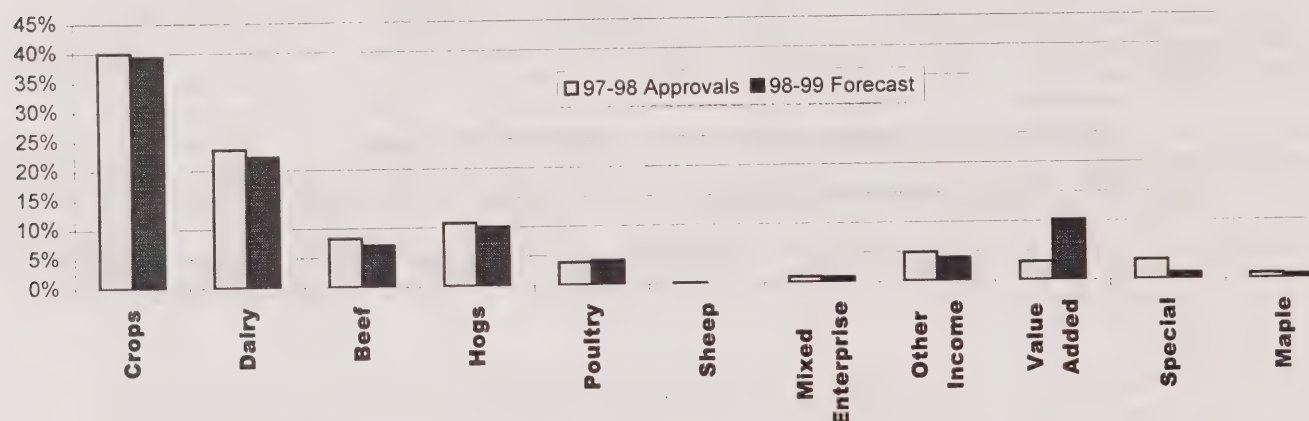
A new national marketing team was introduced in 1997 with a mandate to support local initiatives, champion the sales process and sales and market planning training. The sales process and sales management training continues through refresher courses, national sales manager meetings and training for all new staff. This training will be complemented by MLM, the local market-planning module, that will be piloted with staff in the 1998/99 year.

## MARKETING PROJECTIONS

FCC projects it will lend \$1.32 B in 98/99. This is lower than the amounts projected for the current year of 1997/98, signalling a greater focus on customer retention and lower demand for credit.

The four marketing strategies: retention, attraction, expansion, and cost management, are used to achieve these goals along with a national marketing mix that is broken down into specific local area tactics.

### Lending Projections by Enterprise 1998-1999



## FACTORS

Factors including environmental issues, technological change, farm demographics, changes in the farm profile and the activity of other farm lenders are having a significant effect on the business of farm finance.

### Environmental Issues

Environmental issues which may affect their ability to service debt will increase for two traditional farm groups.

- Those operating on the edge of the urban fringe are experiencing the phenomenon known as "urban crawl". This may result in legislative restrictions on those farming operations affecting land usage.
- Those operating intensive cattle, poultry and hog operations will face the challenge of dealing with waste disposal.

Food quality and safety continues to be an emerging issue of importance. Farmers and agribusiness owners and operators may be requiring capital to improve storage, handling and processing facilities to meet the requirements of initiatives concerning food safety, such as the Hazard Analysis and Critical Control Point System (HACCP).

### Technological

Technological advancements in biotechnology and selective feeding and breeding developments continue to have an impact on agriculture and food production systems.

The increasing use of computer technology is also affecting farming. The 1996 Census of Agriculture reports that 21.2 per cent of farmers had computers. An Angus Reid study of the same year reported that 52 per cent of large farms had computers, with the supply managed industries higher at 60 per cent of farms. The Internet was accessed by 12 per cent of farms at the end of 1996, while another 12 per cent planned to go on-line shortly. Most use the Internet for education and research, commodity prices and weather. One third (four per cent of all farmers) have used the Internet to look up goods or services.

### Social / Demographic

The face of agriculture is expected to change extensively in the next decade with the aging farm population. Some rural areas are experiencing depopulation as the death rate exceeds the birth and immigration rate. Ontario, Saskatchewan and Alberta have the highest rate of aging farmers with 60 per cent over 45 years old, compared to 45 per cent in other parts of the country. This large group of retiring farmers will not be interested in borrowing or expansion but in the transfer of assets, insurance needs and investments.

### Farm Profile

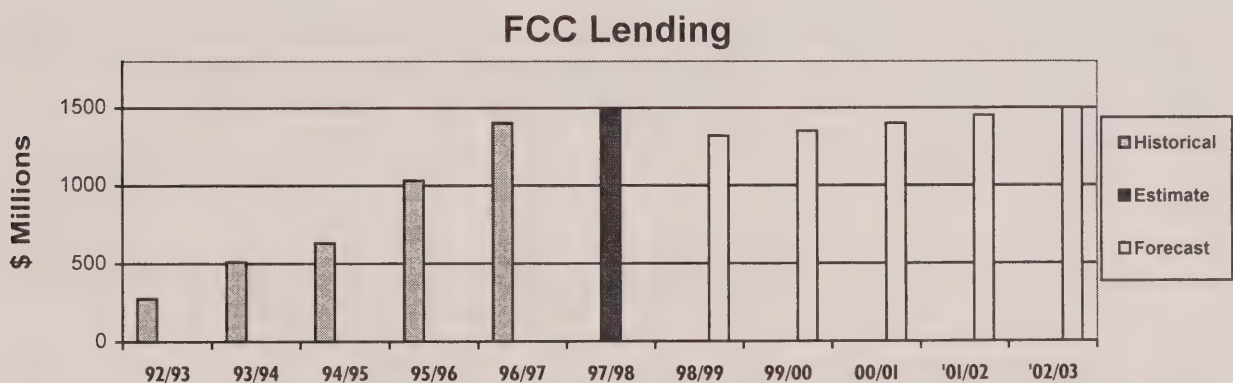
While farm numbers over the past five years remain fairly constant, there are important movements between income categories. Growth is seen in the higher income groups (between \$100,000 and \$250,000 sales and above \$250,000), shrinking numbers in the group with sales between \$50,000 and \$100,000 and little change in the group with sales below \$50,000. Census numbers over the long term show distinct trends toward fewer total farms and larger farms.

### Market Share

The following graphs look at FCC's share of the market in different ways using different sources and methods. Combined they provide a picture of FCC's distribution in the market. As of December 31, 1996 FCC share of farm debt exceeded 16%. This is up from a low of 14% in 1993.

### Loans Receivable

FCC's goal of a five billion dollar portfolio was reached halfway though the fiscal year 1997/98, one and a half years ahead of schedule. This growth occurred during a strong economic period with high grain prices, significant government subsidies (CROW pay-out), and rising land values. Lower grain prices and fewer government subsidies are forces that are expected to weaken demand for debt. On this basis, FCC is projecting lending volume to drop in 1998/99 and then resume growth but at a slower pace.







## GOALS BY OBJECTIVE <sup>1</sup>

In addition to its regular business activities, FCC uses a formal process to determine a number of key strategic objectives to be met over the planning period.

The planning provides a directional focus and benchmarks from which to measure success. As R.M. Kanter states, "the planning process must start unlocking the power of imagination of the people at every level of the organization so they can contribute to improve or redefine the business concept" <sup>2</sup>. FCC's planning process is built upon a consultative approach beginning with operations and service group staff raising issues facing the Corporation and possible strategies. Issues and strategies are brought to a 'strategic thinking session' where Board members, senior management, selected staff, and stakeholder representatives (this year stakeholders included the Canadian Federation of Agriculture, Canadian Bankers Association, Credit Union, Department of Agriculture and Agri-Food Canada, and Farm Credit U.S.A.), consider the issues of highest priority within the current and future business environment. Subsequently strategic objectives and goals are identified to achieve progress during the course of the planning period.

Following are the corporate objectives, together with a general description of the goals FCC will focus on during the first year of the plan.

### 1. MARKETING

**Objective:** To develop, promote and deliver agricultural financial solutions that meet the needs of Canadian farmers.

**Goals:** Create new products and services which meet market needs of primary producers and agribusiness and to advance the sales and marketing culture at FCC by implementing Managing Local Markets.

### 2. COMMUNICATIONS

**Objective:** To proactively and consistently communicate FCC's purpose, vision and services to all external publics and staff.

**Goals:** Develop and implement an Internet home page and an Intranet site. Improve FCC's ability to provide service in both official languages to the public and staff to comply with legal requirements. Develop and implement an FCC speakers bureau.

### 3. HUMAN RESOURCES

**Objective:** To realize maximum employee potential through the creation of a comprehensive human resources management framework:

**Goals:** Develop a succession-planning program, which identifies high potential individuals and increases the skill set of those individuals through a management development program, to ensure the continuity of FCC's management strength. Review the current pension plan to assess whether it meets the needs of the workforce.

---

<sup>1</sup> Objectives cover the planning period, while goals tend to be focused on the first year (1998-99)

<sup>2</sup> Rosabeth Moss Kanter, *World Class – Thriving Locally in the Global Economy*

#### 4. TECHNOLOGY / PROCESS REENGINEERING

**Objective:** To enhance customer satisfaction and radically improve internal efficiency through business process reengineering and the strategic use of technology to position FCC for the new millennium.

**Goals:** Develop and implement the data warehouse as an integrated management reporting tool. Continue development of the loan business origination support system (BOSS). Implement the reengineered loan maintenance process and the reengineered appraisal process. Finalize the conversion and testing of the main computer systems ensuring Year 2000 compliancy. Develop a technology framework for FCC.

#### 5. FINANCIAL VIABILITY

**Objective:** To enable FCC to work with farm families and agribusinesses to achieve their vision, FCC will be financially viable over the long term.

**Goals:** Develop and implement FCC's integrated risk management program. Develop a methodology to measure return on resources employed. Generate average funding costs flat to five basis points below government benchmark bonds to contribute to higher margins. Achieve an ROE of 6.6 per cent in 1998/99.

#### 6. PUBLIC POLICY

**Objective:** To enhance Canadian agriculture through economic development.

**Goal:** Ensure FCC is proactive in the development and implementation of corporate affairs and public policy and public initiatives by thoroughly understanding shareholder and stakeholder expectations.

## **BUSINESS ISSUES**

In addition to its normal operating activities FCC is currently engaged in issues related to integrated risk management, Net Income Stabilization Account, co-operation among Crown financial institutions, revision to FCC's financial statement presentation and collaboration initiatives. A description of the more significant business initiatives is provided here.

### **Integrated Risk Management Framework (IRMF)**

The Farm Credit Corporation has initiated an IRMF project to develop the framework and processes by which FCC can identify and manage all the risks associated with the operation of a financial institution. An integrated business risk management framework will focus risk management on an institution-wide basis. This is necessary to ensure that FCC remains financially sound in order to meet its mandate to serve farmers and enhance rural Canada.

### **Net Income Stabilization Account (NISA)**

FCC became an eligible participating Financial Institution (FI) for the Federal Net Income Stabilization Account Program (NISA) in May 1996. As of October 31, 1997, FCC holds 27,698 NISA Fund 1 accounts totalling \$81.4 million.

At the time FCC became an eligible financial institution to accept NISA deposits, the Corporation was seeking an expansion of its mandate, which included the ability to accept deposits. A decision has been made not to seek a new mandate at this time. In addition, the Corporation has undertaken an assessment of all of its business functions, with a view to strengthening its services to the family farm and small and medium-sized agribusiness and ensuring the products and services offered are done so on a financially viable basis. NISA does not fit well with this future direction, therefore FCC is planning to reallocate the resources currently used for the NISA program to its core business.

### **Council of Crown Financial Institutions (CCFI)**

The Council of Crown Financial Institutions (CCFI), comprised of the Chairs and Chief Executive Officers of the Crown financial institutions and the relevant Deputy Ministers, was created in the fall of 1996 to provide a forum to identify opportunities for collaboration among CFIs and with other organizations. At its December 8, 1997 meeting the CCFI acknowledged that the Crowns have fully met the Ministerial objectives established in the fall of 1996. Early in 1998 the Council will deliver its Report to Ministers together with a Report on Business Activities that will be sent to Parliamentarians and industry stakeholders. The report to Ministers recommends that the Council, as currently constituted, be replaced by a Council of CEOs which will meet three times per year. Chairs of the CFIs and Deputy Ministers will be invited to attend one meeting each year.

### **Collaboration Initiatives**

FCC has forged many alliances and partnerships in support of new business opportunities. The Corporation will strive to make this a natural part of the way it does business and therefore improve the products and services offered to clients. During the previous year FCC developed numerous co-operative working arrangements and looks to building on them over the planning period. A few examples include:

- Memorandum of Understanding between BDC and FCC
- Initiatives with Farm Credit Services from the United States
- Initiatives with other financial institutions
- Collaboration with EDC
- Initiatives with Prairie Farm Rehabilitation

### **Legislative Amendments**

Farm Credit Corporation continues to seek opportunities to invest in Canada's dynamic agricultural industry, and contribute to the government's policy objectives where it can have an impact. In the last Corporate Plan, FCC indicated a desire to seek changes to its legislative mandate. This proposal has been deferred pending a reassessment of the need for such changes.



## REVISION TO FCC'S FINANCIAL STATEMENT PRESENTATION

In its next annual report, FCC proposes to revise the manner in which it portrays the **Equity** section of the Balance Sheet in its financial statements. Currently, the Balance Sheet shows a positive **Contributed capital** amount and a negative **Deficit** figure with the difference being the net equity of the Corporation.

<b>Equity</b>	
Contributed capital	1,118,333
Deficit	(660,608)
	457,725

Beginning with the fiscal year ending March 31, 1998, the Corporation proposes to simply state the net equity amount on one line and a second line for future retained earnings.

<b>Equity</b>	
Net capital contributions	457,725 **
Retained earnings	Base on future earnings
	457,725

\*\* In the Notes to the Financial Statements, disclosure of:

- the date of the rearrangement and the components of the Retained earnings (for a minimum of a three year period) and
- the components of Net capital contributions (for the current period) would comply with CICA reporting requirements.

*\*\* In a separate note to the Financial Statements, (on a permanent basis) FCC will report the total capital received from the Government of Canada and the statutory limit.*

Currently the Statement of Operations and Deficit shows a **Deficit at the beginning of the year** figure. This descriptor will change to "Retained earnings at the beginning of the year" for the fiscal year ending March 31, 1998. Note: This treatment is supported by GAAP (CICA Handbook section 3250.11). The OAG has also supported this practice.

## **REENGINEERING**

Reengineering is defined as radical change in business processes to achieve dramatic improvement. Reengineering at FCC is driven by a desire to deliver superior service to customers, to reduce the cost and time required to deliver loans and loan services and to operate corporate functions as efficiently as possible. FCC is entering its third year of reengineering activities.

### **STRUCTURE AND PROCESS REVIEW**

In the fourth quarter of 1996/97, FCC underwent a corporate-wide restructuring at which time several major process changes were incorporated within Operations. The new structure places national responsibility for Operations within five new business units: Farm Financing, Agribusiness, Risk Management, Agri-Land and Marketing. Prior to implementing the new structure a review of business processes was required to determine if any adaptation of business processes was required for the new structure to succeed. The outcome of this review was the establishment of seven new business centres in which the majority of operations support functions are now performed: the Customer Service Centre, Financial Analysis Centre, Concurrence Centres, Disbursement Centres, Loan Administration Centres, Appraisal Centres and the Portfolio Accounting and Systems Support Centre.

### **INITIATIVES**

In 1998/99 reengineering will focus on the continued development of technological solutions that enhance recently implemented process solutions. Specifically:

- **BOSS** – The Business Origination Support System (BOSS) was implemented in October of 1997. This tool allows field staff to capture customer data, process and approve loans, and upload this information to our loan accounting system using a single electronic interface to which all business centres have access.
- **Data Warehouse** – The Data Warehouse is a storage site for all types and forms of customer data including loan accounting, marketing, NISA and land lease.
- **Marketing Research** – Definition of the key variables that determine customer behavior.
- **Loan Maintenance** – Activities that require interface between customers and staff.
- **Appraisal** – Additional functionality will be added to BOSS in order to capture and communicate real and personal property sales information and prepare market value estimates.

The BPR team will, in conjunction with Policy & Planning and the Controller's department, review the planning, budgeting, forecasting and reporting processes. The goal is to recommend a more efficient integrated process that provides more value to the clients of these processes.





## HUMAN RESOURCES

Human Resources (HR) will continue to support the Corporation's strategic direction with high quality Human Resource services and a commitment to client service. As FCC continues to change, HR will provide a support mechanism for employees. This support is provided through the development of a comprehensive human resources framework, which will be the primary focus for the coming year. The major components of this framework are described as follows:

### **Human Resources Planning**

HR will contribute to the development of a methodology to ensure priority management and sound decisions on resource allocation.

### **Recruitment and Staffing**

Processes continue to be refined, with a view to balancing the need for a fair and equitable process and the need for speed, efficiency and, cost-effectiveness.

### **Compensation**

Fiscal 1998/99 marks the first year of full implementation of a new compensation model for FCC. The model incorporates broad bands and a variable pay scheme.

### **Pension Review**

During the fiscal year, FCC will conduct a review of the pension plan provided to its employees. FCC has participated in the *Public Service Superannuation Plan* since its inception. However, with the impact of changing demographic characteristics and the needs of members of the workforce, there is some question of the fundamental principles of defined benefit plans.

### **Succession Planning and Management Development Program**

To ensure meeting the long-term governance needs of the Corporation, a succession planning and management development program will be developed this year. FCC will consider ways by which high-potential employees can develop skills and expertise in ways other than traditional learning environments.

### **Sales and Marketing Skills**

Besides the Sales and Sales Management course, which is an ongoing component of the core curriculum at FCC, the former Credit Advisor Development Program will be redesigned to include development of Field Technicians, Office Assistants and Field Secretaries.

A program will be developed for field Office Assistants and will focus on basic sales strategies: retention, expansion, attraction and cost management.

FCC will implement a pilot, review and rollout of the Managing Local Markets (MLM) process. The pilot phase provides participants with the information, tools, processes, and coaching skills needed to manage customers and markets according to profit potential.



## TECHNOLOGY

The Corporation depends on technology to provide solutions for business units to reduce workload and the cost of delivery. FCC's challenge is to balance the speed and diversity of solutions with quality and the need to integrate disparate systems. The Corporation has a strategic technology plan for the components of Technology Architecture, the Data Architecture and Applications Architecture.

### **Technology Architecture**

FCC's strategic technology direction is to move from a predominantly mainframe environment to a client/server environment. This direction was started in the 1996/97 fiscal year with the installation of Hewlett Packard servers, a Unix operating system and an Oracle database. Additionally, Pentium PC technology, the Windows NT operating system and Microsoft Office (97) were introduced in the 1997/98 fiscal year.

The telecommunication network that connects field, district and service centres with Corporate Office computing facilities has undergone major enhancements. The need to move large volumes of information grows within the organization results in the need for better connectivity, reliability and larger bandwidth for improvements to response times and reliability. The telecommunications infrastructure will continue to be monitored and enhanced as the need for communications services grows.

### **Data Architecture**

A Data Architecture is currently being developed. The Architecture identifies what data will be stored, where it will be stored, how it will be managed and how it will be kept current and accurate. The Data Architecture is currently focused on data areas being addressed in the Data Warehouse. In the future it will expand to encompass other aspects of FCC data. This Architecture will also incorporate future application repositories.

### **Applications Architecture**

The Corporation has restructured through centers of expertise located across the country. Employees will need to access this expertise regardless of location and clients will need to access the pooled talent. The objective of the Application Architecture is to enable the new national structure and provide access to pooled talent by allowing data and information to be easily accessed and shared throughout the company. Additionally, where possible, FCC pursues an application strategy of purchasing commercial software packages. In-house software development is carried to support specialized business processes. This strategy integrates applications at the data level. Future application procurement and development is guided by established guidelines and will enable business processes through client/server technology.





## FINANCIAL PLAN

The 1998/2003 Financial Plan provides details of FCC's forecasted financial results for the five fiscal years from 1998/99 to 2002/03. Key financial issues are described here and the tables presented show the financial position of the Corporation through to the year 2003.

### Comparative Results From Last Plan

In the 1997/2002 Corporate Plan document, the 1997/2002 Financial Plan section did not include a \$50 million capital injection from the shareholder. However, included at the end of the Corporate Plan document was an Addendum stating the effects of the capital injection on the 1997/2002 Financial Plan. The capital injection results in a saving in interest charges due to a reduction in capital borrowings, which is partially offset by an increase in income taxes. The net effect is an improvement in net income of about \$2 million per year. As a result of the capital injection, the debt-to-equity ratio is 1.1:1 lower than would otherwise be the case.

### Economic Outlook and Assumptions

The 1998/99 to 2002/03 Corporate Plan presents a generally optimistic economic outlook for the agricultural sector. The prices offered for most cash crops have fallen in the last year due to improved world supply and some market positioning by the EEC and United States. Despite the slump in prices of cash crops, the farm economy is relatively strong in all regions of the country and interest rates are relatively stable.

#### Economic assumptions are as follows:

- Net realized farm income is relatively stable for all plan years, approximately \$3.0 billion per year.
- Interest rates will increase slightly, with the five-year borrowing rate increasing from 5.5 per cent in 1998/99 to 6.1 per cent in 2002/2003.
- Land values are expected to remain relatively constant over the planning period. This is consistent with the realized net farm income forecast.
- Financial projections are based on a generally favourable economic climate.

### Summary of Results

While some year over year growth will continue, lending volumes are \$1.0 billion lower than in the last plan. Income levels are expected to remain similar to those in the last plan, while there will be an improvement to key financial ratios as a result of improved margins and slower loans receivable growth.

## KEY FINANCIAL ISSUES

The major issues that impact the Financial Plan results are highlighted below.

### Capital Structure

The debt-to-equity ratio is a key measure of the Corporation's financial viability. In this Financial Plan, the debt-to-equity ratio improves compared to the last plan. The ratio achieved at the end of 2001/02 is 8.6:1 compared to 8.9:1 in the last plan. This is due to a decrease in debt levels required to fund the lower asset levels.

### Net Income

Net income for the five-year period ending March 2002 decreases by \$24 million from the \$252 million in the last plan. The decrease is mainly due to lower loans receivable balances, and higher prepayments and buydowns, partly offset by increased margins. The return on equity averages 7.7 per cent during the planning period, above the Government of Canada's long term cost of capital which is in the 6.0 per cent range.

## MANAGEMENT'S KEY FINANCIAL TARGETS

Management's key financial targets over the planning period include:

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
Loans Receivable	5,340	5,747	6,110	6,335	6,530	6,632
Net Loan Disbursements	1,478	1,320	1,350	1,400	1,450	1,500
Net Income	40.8	36.9	38.9	50.0	60.9	65.1
Equity	545	579	615	661	717	776
Return on Equity	8.1	6.6	6.5	7.8	8.8	8.7
Debt-to-Equity (:1)	9.8	9.9	9.7	9.2	8.6	8.0
Real Estate	127	112	80	47	15	9

### Loans Receivable

Loans receivable are expected to increase from \$5.3 billion to \$6.6 billion by the end of the planning period. Lower disbursements of \$1.0 billion are partly offset by \$0.2 billion due to a higher rate of retention. Principal maturing at end of term is \$3 billion lower due to a change in product mix, with a lower percentage of lending in one-year products.

### Net Loan Disbursements

Net loan disbursements decrease, for the five years ending March 2002, from \$8.0 billion in the last plan to \$7.0 billion in this plan. This plan assumes steady growth each year of the plan, but at a slower pace than the last plan. The reduction in disbursement volume reflects the view that the agricultural economy, while stable, may not continue to grow as rapidly as it has recently. There will be a shift in effort toward customer retention, retaining or moderately increasing market share, and improving financial ratios market share, and improving financial ratios.

### Dividends

The Board of Directors has approved a dividend policy. At the discretion of the Board, the Corporation will pay dividends to its shareholder, the Government of Canada, equal to 10 per cent of the prior year's net income, excluding recoveries of amounts previously written down on property acquisitions. Payment of dividends is reflected in this plan.

### Financial Outlook

The current plan reflects a shift in emphasis from the last plan. The last plan emphasized aggressive portfolio growth throughout the planning period. In this plan, portfolio growth will proceed at a slower pace, while there will be an increased emphasis on retention of existing customers and improving financial ratios. As a result, the Corporation will make more rapid progress toward achieving an appropriate capital structure. The debt-to-equity ratio improves significantly, to 8.0:1 by the end of the planning period.

Net income and return on equity are slightly lower in the current plan, mainly due to reduced portfolio growth and to an increase in the estimated administrative expenses in the later years of the planning period. Most of this is offset by an improvement in margins and in portfolio retention rates.



**Farm Credit Corporation**  
**Statement of Operations and Deficit**  
**1998-2003 Financial Plan**  
**(\$ millions)**

	Actual	Forecast	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
<b>Loan and Investment Income</b>							
Interest revenue							
Loans receivable	406.4	415.0	445.4	471.5	490.7	504.6	515.8
Short-term investments	13.4	17.0	25.8	28.7	29.0	29.1	29.3
	419.8	432.0	471.2	500.1	519.7	533.7	545.1
Interest expense	278.1	297.8	329.1	343.7	349.0	352.6	356.5
	278.1	297.8	329.1	343.7	349.0	352.6	356.5
Loan and investment income	141.7	134.2	142.1	156.4	170.8	181.1	188.6
Charge for loan impairment	24.0	20.3	24.6	27.8	24.3	24.0	24.7
Net loan and investment income	117.7	113.9	117.5	128.7	146.5	157.1	163.9
<b>Lease and Real Estate Income</b>							
Property revenue	17.4	17.9	17.6	7.1	4.6	2.2	0.3
	17.4	17.9	17.6	7.1	4.6	2.2	0.3
Interest expense	10.3	9.8	8.8	7.1	4.6	2.2	0.3
	10.3	9.8	8.8	7.1	4.6	2.2	0.3
Net lease and real estate income	7.1	8.1	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Other Income	6.5	10.1	7.0	7.0	7.3	7.4	7.5
Net Income Before Non-Interest Expenses	131.3	132.1	133.3	135.7	153.8	164.5	171.4
<b>Non-Interest Expenses</b>							
Administration expenses	84.1	85.0	87.3	89.9	92.9	95.3	97.2
	84.1	85.0	87.3	89.9	92.9	95.3	97.2
Net income before income taxes	47.2	47.1	46.0	45.8	60.9	69.2	74.2
Provision for income taxes	6.6	6.3	9.1	6.9	10.9	8.3	9.2
<b>Net Income</b>	<b>40.6</b>	<b>40.8</b>	<b>36.9</b>	<b>38.9</b>	<b>50.0</b>	<b>60.9</b>	<b>65.0</b>
Deficit at beginning of the year	(698.5)	(660.6)	(623.2)	(589.6)	(553.4)	(507.4)	(451.5)
Dividends	(2.7)	(3.4)	(3.3)	(2.8)	(3.9)	(5.0)	(6.1)
Deficit at end of the year	(660.6)	(623.2)	(589.6)	(553.4)	(507.4)	(451.5)	(392.5)

**Farm Credit Corporation**  
**Balance Sheet**  
**1998-2003 Financial Plan**  
(\$ millions)

	Actual	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
<b>Assets</b>							
Cash and short-term investments	241.0	300.0	299.3	300.0	299.2	300.0	300.3
Accounts receivable	28.9	28.9	28.9	28.9	28.9	28.9	28.9
Investments	79.2	250.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0
Loans receivable	4686.9	5340.5	5747.6	6110.6	6335.5	6530.4	6632.5
Less: Allowance for loan losses	165.3	183.0	204.6	229.4	250.7	271.7	293.5
Net loans receivable	4521.6	5157.5	5543.0	5881.2	6084.8	6258.7	6461.0
Real estate	139.6	126.7	112.4	79.7	47.1	14.5	8.5
Other assets	12.1	15.0	12.1	10.6	10.5	10.7	10.5
<b>Total Assets</b>	<b>5022.4</b>	<b>5878.1</b>	<b>6295.7</b>	<b>6600.4</b>	<b>6770.5</b>	<b>6912.8</b>	<b>6987.2</b>
<b>Liabilities</b>							
Accounts payable & accrued liabilities	27.4	26.3	28.4	25.4	28.7	25.4	25.5
Short-term notes	747.7	1060.0	1450.0	1610.0	1900.0	2140.0	2430.0
Down-payment on Real Estate	4.3	3.4	2.9	1.9	1.3	0.9	0.4
Provision for employee termination benefits	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
Deferred loan fees	8.4	7.4	6.2	5.2	5.8	6.1	6.6
NISA deposits	17.5	110.0	140.0	340.0	400.0	460.0	520.0
Loans payable	3753.9	4120.4	4084.0	3997.5	3768.2	3558.1	3223.4
<b>Total Liabilities</b>	<b>4564.7</b>	<b>5333.0</b>	<b>5717.0</b>	<b>5985.5</b>	<b>6109.5</b>	<b>6196.0</b>	<b>6211.4</b>
<b>Equity</b>							
Contributed Capital	1118.3	1168.3	1168.3	1168.3	1168.3	1168.3	1168.3
Deficit	(660.6)	(623.2)	(589.6)	(553.4)	(507.3)	(451.5)	(392.5)
<b>Total Equity</b>	<b>457.7</b>	<b>545.1</b>	<b>578.7</b>	<b>614.9</b>	<b>661.0</b>	<b>716.8</b>	<b>775.8</b>
<b>Total Liabilities and Equity</b>	<b>5022.4</b>	<b>5878.1</b>	<b>6295.7</b>	<b>6600.4</b>	<b>6770.5</b>	<b>6912.8</b>	<b>6987.2</b>

## OPERATING BUDGET FOR 1998/99

The operating budget provides details of FCC's forecast revenues and expenses for the fiscal year ending March 31, 1999. The operating budget is submitted for Treasury Board approval in accordance with Section 123 of the Financial Administration Act (FAA). Key items impacting development of the 1998/99 budget include continued portfolio growth, re-engineering of corporate processes, and increased activity in product development.

### Management's Key Financial Targets For 1998/99 (\$ Millions)

Loans Receivable	5,747.6
Net loan disbursements	1,320.5
Loan renewal rate (%)	96.0
Arrears	40.9
Real Estate	112.3
Net Income	36.9
Administrative expense coverage ratio (:1)	1.53
Administrative expense ratio (%)	1.54
Debt-to-equity ratio (:1)	9.9
Return on equity ratio (%)	6.6

#### Loans Receivable

During 1998/99 the percentage of loans renewed at the end of their term is forecast to rise to 96 per cent from 94 per cent in 1997/98, resulting in a total renewal amount of \$782 million. The lending targets, the expanded mandate, low interest rates, improved renewal rates and continuing marketing efforts all contribute to a \$407 million increase in loans receivable for a balance of \$5.7 billion at March 31, 1999.

#### Net Loan Disbursements

Net loan disbursements of \$1.4 billion during 1997/98 represent an increase of 10 per cent over 1996/97 levels. However, net loan disbursements are expected to decrease 11 per cent, to \$1.3 billion, during 1998/99 as the Corporation focuses on customer retention and on improvement of its financial ratios. Loan renewals are anticipated to increase 18 per cent over the 1997/98 level reaching \$782 million during 1998/99, reflecting an increase to a 96 per cent renewal rate and an increased portfolio size.

#### Loan Losses

In order to limit credit losses, FCC continues to emphasise credit quality and lending risk management practices. Changes in lending practices implemented during 1993/94 are contributing to improved quality of the lending portfolio. The charge for loan impairment is marginally increased in the 1998/99 budget from that in 1997/98 as a result of the growth in the portfolio.

#### Real Estate

Real estate balances have declined significantly in recent years. This reflects the Corporation's goal of accelerating the pace of land sales and returning the land to farmers. Key drivers in the sale of property are targeting marketing plans on properties whose long term leases expire in 1999 and advantageous interest rates.

Real estate performance targets for 1998/99 are:

	(\$ Millions)
Opening Balance	126.7
Closing Balance	112.3



**Net Income**

The following table presents a comparison of the net income forecast for the year ending March 31, 1998 with the budget for the year ending March 31, 1999.

	<b>Net Income Comparison (\$ Millions)</b>		
	Forecast 1997/98	Budget 1998/99	Variance
Net loan and investment income	113.9	117.5	3.6
Net real estate revenue	8.1	8.8	0.7
Other income	10.1	7.0	(3.1)
Net income	40.8	36.9	(3.9)

**Administrative Expense Coverage Ratio**

The administrative expense coverage ratio, a measure of the ability of earnings to cover administrative expenses, is forecast to decrease slightly, from 1.55 in 1997/98 to 1.53 in 1998/99, as a result of the small increase in total administrative expense.

**Administrative Expense Ratio**

The administrative expense ratio, a measure of operating efficiency, is forecast to improve from 1.65 in 1997/98 to 1.54 in 1998/99 due to efficiency improvements from reengineering and other efforts.

**Debt-to-Equity Ratio**

The Debt-to-Equity ratio as of March 31, 1999 is forecast at 9.9:1, increased slightly from the 9.8:1 projected for March 31, 1998. The increased debt level is required to fund the rapidly growing portfolio.

**Return on Equity**

Return on equity for 1998/99 is forecast at 6.6 per cent, down from 8.1 per cent forecast in 1997/98, due to the reduced net income. The return on equity still exceeds the government long-term cost of capital, which is in the 6 per cent range.

## **BORROWING PLAN AND CAPITAL BUDGET**

### **Summary of Approvals Requested**

The Capital Budget for the 1998/99 budget year provides FCC with the authority to: a) borrow up to \$1.25 B of long-term funds from the capital markets to fund loans and to repay maturing debt; b) borrow additional long-term funds of up to \$1.8 B to meet general contingencies, to repay FCC's callable debt in the event it is called and for the potential acquisition of agricultural lending portfolios; c) borrow short-term funds from the money markets, Consolidated Revenue Fund (CRF), stand-by credit facilities or bank lines of credit for liquidity purposes and the financing of short-term assets and investments; d) borrow up to an equivalent of CAN \$700 M through FCC's Euro Medium-Term Note Programme; e) borrow up to an equivalent of \$700 M through FCC's Japanese Retail Debt Program; and f) explore a Euro Commercial Paper Programme or a U.S. Commercial Paper Program.

### **INTEREST RATE RISK MANAGEMENT**

#### **Organizational Structure of FCC's Risk Management Function**

FCC's Asset Liability Committee (ALCO) is specifically responsible for the Corporation's strategic management of interest rate risk and financial exposure. ALCO establishes policies on interest rate risk and financial exposure management, sets operational risk management guidelines, and monitors adherence to these guidelines.

#### **Interest Rate Risk (IRR) Policy Guidelines**

FCC's Board of Directors has established an IRR Policy in terms of changes in (i) Net Interest Income (NII) and (ii) Market Value of Portfolio Equity (MVPE) for changes in the level of interest rates. NII is the difference between interest revenue and interest expense and NII simulation measures the sensitivity of NII to changes in interest rates. MVPE is the present value of assets less the present value of liabilities. It measures the sensitivity of FCC's net economic worth to changes in interest rates.

#### **Sources of Interest Rate Exposure**

As a provider of fixed-rate term credit to the Canadian agricultural industry, FCC is necessarily required to manage interest rate exposures in the course of its ongoing lending and funding activities. These exposures emanate from commitment risk, prepayment and buydown risk and cash flow mismatches.

#### **Long-Term Investments**

To facilitate asset/liability and funding management strategies, the Corporation invests funds in long-term fixed income assets with maturities greater than one year. This is done for the purposes of prefunding strategies, and matching and hedging the Corporation's portfolio.

#### **Foreign Currency**

During the course of 1998/99, the Corporation has the authority to borrow in the capital markets in Canadian dollars and in foreign currencies. It is the policy of the Corporation not to bear any foreign currency risk. Consequently, any foreign currency borrowings will be fully hedged into Canadian dollars at the time of borrowing.

#### **Financial Derivative Instruments**

In accordance with the Corporation's capital market borrowing and interest rate risk management activities, it has entered into significant financial derivative agreements to hedge its foreign currency, interest rate, and asset/liability exposures. FCC uses financial derivatives including interest rate and foreign exchange options, futures, forwards, and swaps as part of its overall asset/liability management and interest rate risk-hedging activities.

## CAPITAL BUDGET

The 1998/99 Capital Budget (see the following Schedule) is submitted for Treasury Board approval in accordance with Sections 124 and 127 of the *Financial Administration Act (FAA)*. FCC is granted authority to draw capital and borrow funds pursuant to Sections 11 and 12 of the *Farm Credit Corporation Act (FCCA)*.

### Farm Credit Corporation 1998/99 Capital Budget (\$ 000's)

1997/98 Budget	Sources	1998/99 Budget
\$ 1,121,322	Borrowings - FCCA	1,264,694
520,763	Repayment of Principal by Borrowers	626,064
314,400	Prepayments of Principal by Borrowers	289,000
160,000	Increase in Short-term Notes	390,000
215,000	Increase in NISA Accounts	30,000
49,892	Cash From Operations	60,225
21,773	Real Estate Cash Sales	17,928
<b>\$ 2,403,150</b>	<b>Total Sources</b>	<b>2,677,911</b>
<b>Uses</b>		
1,463,000	Loan Disbursements to Borrowers	1,320,500
503,851	Principal Payable to CRF - FCCA	427,183
112	Principal Payable to CRF - FSCA	9,067
420,181	Principal Payable to Capital Markets	863,973
11,966	Fixed Asset Acquisitions	4,086
3,026	Dividend Paid to Shareholder	3,269
1,000	Decrease in Down Payments on Real Estate	500
14	Increase in Short-term Investments	49,333
<b>\$ 2,403,150</b>	<b>Total Uses</b>	<b>2,677,911</b>







dérivés, y compris des options, des contrats à terme, des contrats d'achat et de vente à terme et des swaps de taux d'intérêt et de taux de change dans le cadre de ses activités globales de gestion de l'actif et du passif et des activités de couverture du risque lié aux taux d'intérêt.

## BUDGET D'INVESTISSEMENT

Le budget d'investissement de 1998-1999 (voir le tableau suivant) est soumis au Conseil du Trésor aux fins d'approbation conformément aux articles 124 et 127 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). La SCA se voit conférer le pouvoir de générer du capital et d'emprunter des fonds aux termes des articles 11 et 12 de la *Loi sur la Société du crédit agricole*.

### Société du crédit agricole Budget d'investissement 1998-1999 (000 \$)

Budget 1997-1998	Provenance	Budget 1998-1999
1 121 322 \$	Emprunts – LSCA	1 264 694
520 763	Remboursement de capital par les emprunteurs	626 064
314 400	Remboursement anticipé de capital par les emprunteurs	289 000
160 000	Augmentation des obligations à court terme	390 000
215 000	Augmentation des comptes CSRN	30 000
49 892	Encaisse dégagée des opérations	60 225
21 773	Vente au comptant des biens-fonds	17 928
2 403 150 \$	Total provenance	2 677 911
Utilisation		
1,463,000	Décaissements de prêts aux emprunteurs	1,320,500
503,851	Capital redevable au Trésor – LSCA	427,183
112	Capital redevable au Trésor – LCGA	9,067
420 181	Capital redevable aux marchés financiers	863 973
11 966	Acquisition des immobilisations	4 086
3 026	Dividende versé à l'actionnaire	3 269
1 000	Diminution des mises de fonds dans l'immobilier	500
14	Augmentation de l'encaisse et des placements	49 333
2 403 150 \$	Total de l'utilisation	2 677 911



## PLAN D'EMPRUNT ET BUDGET D'INVESTISSEMENT

### Résumé des autorisations demandées

Le plan d'investissement de l'exercice 1998-1999 confère à la SCA le pouvoir : a) d'emprunter jusqu'à concurrence de 1,25 milliard \$ en fonds à long terme sur les marchés financiers pour financer des prêts consentis et rembourser la dette arrivant à échéance; b) de contracter des emprunts additionnels à long terme jusqu'à concurrence de 1,8 milliard \$ sur les marchés financiers pour parer aux éventualités et rembourser la dette remboursable à demande de la SCA dans l'éventualité où elle serait exigible, ainsi que pour l'acquisition potentielle de portefeuilles de prêts agricoles; c) de contracter des emprunts à court terme auprès des marchés monétaires, du Trésor, ou par le biais de crédits de soutien permanent ou de marges de crédit bancaires dans le but de financer les besoins de liquidité et l'actif et les placements à court terme; d) de contracter des emprunts jusqu'à concurrence de 700 millions \$ canadiens par le biais de son Programme d'euro-obligations à moyen terme; e) de contracter des emprunts par le biais de son programme de placement de titres sur le marché au détail japonais; f) d'explorer un programme de papiers commerciaux européens ou américain.

### GESTION DU RISQUE LIÉ AUX TAUX D'INTÉRÊT

#### Structure organisationnelle de la fonction de gestion du risque de la SCA

Le Comité de gestion de l'actif et du passif (CGAP) est exclusivement chargé de la stratégie de gestion du risque liée aux taux d'intérêt et du risque financier, d'établir les lignes de la SCA en matière de gestion du risque liées aux taux d'intérêt et de veiller à ce qu'elles soient respectées.

#### Lignes directrices de la politique sur le risque des taux d'intérêt (RTI)

Le conseil d'administration de la SCA a établi une politique RTI en termes des variations du (i) revenu d'intérêt net (RIN) et (ii) de la valeur marchande de l'actif au portefeuille (VMAF) par rapport aux fluctuations du niveau des taux d'intérêt. Le RIN représente la différence entre les gains d'intérêt et les dépenses d'intérêt et la simulation du RIN mesure la sensibilité du RIN aux fluctuations des taux d'intérêt. La VMAF correspond à la valeur actualisée de l'actif moins la valeur actualisée du passif et elle mesure la sensibilité de la valeur économique nette de la SCA aux variations des taux d'intérêt.

#### Sources du risque liées aux taux d'intérêt

En tant que bailleur de fonds à des taux d'intérêt fixes au secteur agricole canadien, la SCA doit nécessairement gérer des risques considérables liés aux taux d'intérêt dans le cadre de ses activités courantes de prêt et de financement. Les principales sources de risque sont le risque lié à l'engagement, le risque de remboursement par anticipation et d'achat de réduction du taux d'intérêt et les écarts d'appariement.

#### Investissements à long terme

Pour faciliter la gestion de l'actif et du passif et la gestion des stratégies de financement, la Société investit les fonds dont elle dispose dans des valeurs à long terme à rendement fixe, comportant des échéances supérieures à un an. Ces activités s'inscrivent dans le cadre de stratégies de préfinancement ou d'opérations d'appariement et de couverture du portefeuille.

#### Devises

La Société demande l'autorisation d'emprunter sur les marchés financiers en dollars canadiens et en devises au cours de l'exercice 1998/1999. Elle a pour règle de ne prendre aucun risque sur des créances en devises. En conséquence, tout emprunt en devises fera l'objet d'opérations de couverture intégrale en dollars canadiens au moment où il est effectué.

#### Instruments financiers dérivés

Tel que requis pour ses emprunts sur les marchés financiers et ses activités de gestion du risque liées aux taux d'intérêt, la Société a conclu d'importants accords d'instruments dérivés pour se protéger contre les risques liés aux taux de change, aux taux d'intérêt et à l'actif et au passif. La SCA utilise des instruments

Objectifs de rendement des biens-fonds pour 1998-1999 :

126,7	Solde d'ouverture
112,3	Solde de fermeture
(en millions de \$)	

## Bénéfice net

Le tableau suivant présente une comparaison des prévisions relatives au bénéfice net pour l'exercice terminé le 31 mars 1998 et pour l'exercice se terminant le 31 mars 1999.

Comparaison du bénéfice net (en millions \$)			
	Prévisions	1997-1998	Budget
		1998-1999	
Bénéfice net tiré des prêts et investissements	113,9	117,5	3,6
Revenu net tiré des biens-fonds	8,1	8,8	0,7
Autres revenus	10,1	7,0	(3,1)
Bénéfice net	40,8	36,9	(3,9)

## Ratio de couverture des frais d'administration

Le ratio de couverture des frais d'administration permet de mesurer si les gains suffisent à couvrir les frais d'administration. On prévoit que ce ratio diminuera légèrement de 1,55 en 1997-1998 à 1,53 en 1998-1999 en raison d'une légère augmentation du total des frais d'administration

## Ratio des frais d'administration

On prévoit que le ratio des frais d'administration, qui mesure l'efficacité d'exploitation, connaîtra une amélioration, passant de 1,65 en 1997-1998 à 1,54 en 1998-1999 en raison des améliorations apportées par la reconception et d'autres initiatives.

## Ratio de levier

On prévoit que le ratio de levier s'établira à 9,9 : 1 au 31 mars 1999, soit une augmentation légère par rapport au levier de 9,8 : 1 prévu pour le 31 mars 1998. Ce niveau d'endettement plus élevé est nécessaire pour financer l'augmentation rapide du portefeuille.

## Rendement des capitaux propres

On prévoit que le rendement des capitaux propres s'établira à 6,6 p. 100 en 1998-1999, soit une baisse par rapport au rendement de 8,1 p. 100 enregistré en 1997-1998, baisse attribuable au bénéfice net réduit. Le rendement des capitaux propres dépasse tout de même le coût des capitaux à long terme du gouvernement, qui se situe autour de 6 p. 100.



## BUDGET DE FONCTIONNEMENT POUR 1998-1999

Le budget de fonctionnement détaille les prévisions de revenus et de dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 1999. Le budget de fonctionnement est soumis à l'approbation du Conseil du Trésor conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). Les enjeux-clés qui ont une incidence certaine sur l'élaboration du budget de 1998-1999 sont, notamment, la croissance constante du portefeuille, la reconception des processus d'entreprise et un travail poussé au niveau du développement des produits.

### Cibles financières clés établies par la direction pour l'exercice 1998-1999 (En million de dollars)

Encours des prêts	5,747,6
Décaissements de prêts nets	1,320,5
Taux de renouvellement des prêts (%)	96,0
Arérages	40,9
Biens-fonds	112,3
Bénéfice net	36,9
Ratio de couverture des frais d'administration (:1)	1,53
Ratio des frais d'administration (%)	1,54
Ratio de levier (:1)	9,9
Ratio de rendement des capitaux propres (%)	6,6

### Encours des prêts

On prévoit que le pourcentage des prêts renouvelés à la fin de leur terme augmentera en 1998-1999, passant de 94 p. 100 en 1997-1998 à 96 p. 100, et portant le total des renouvellements à 782 millions \$. Les cibles de prêts, le mandat élargi, les taux d'intérêt à la baisse, les taux de renouvellement améliorés et les efforts de marketing soutenus contribuent tous à l'augmentation de 407 millions \$ de l'encours des prêts, qui se traduira par un solde d'encours de 5,7 milliards \$ au 31 mars 1999.

### Décaissements de prêts nets

Les décaissements de prêts nets de 1,4 milliard \$ effectués au cours de 1997-1998 représentent une augmentation de 10 p. 100 comparativement à 1996-1997. Cependant, on prévoit une diminution des décaissements nets de prêts de 11 p. 100, jusqu'à 1,3 milliard \$, en 1998-1999 alors que la Société se concentre sur la conservation de ses prêts actuels et sur l'amélioration de ses ratios financiers. On prévoit aussi une augmentation des renouvellements de prêt de 18 p. 100 en 1998-1999 par rapport à 1997-1998, portant le total à 782 millions \$, ce qui reflète une augmentation du taux de renouvellement de 96 p. 100 et une augmentation de la taille du portefeuille.

### Pertes sur prêts

Afin de limiter ses pertes sur prêts, la SCA continue de mettre l'accent sur la qualité des prêts et sur de saines pratiques de gestion des risques. Les changements apportés aux procédures et aux pratiques de prêt en 1993-1994 contribuent à l'amélioration de la qualité du portefeuille de prêts. La charge pour prêts douteux a été augmentée marginalement dans le budget de 1998-1999 par rapport à celui de 1997-1998 en raison de la croissance du portefeuille.

### Biens-fonds

L'inventaire des biens-fonds a diminué sensiblement au cours des récentes années. Cette baisse est conforme au but que s'est donné la SCA, soit d'accélérer ses ventes de terres afin de remettre celles-ci aux agriculteurs. Les éléments moteurs des ventes de terres sont de cibler le plan de marketing sur les propriétés dont le bail à long terme arrivera à échéance en 1999 et de profiter des taux d'intérêt avantageux.



**Société du Crédit Agricole**  
**Bilan**  
**Plan financier de 1998-2003**  
**(en millions de dollars)**

	Réel	Prévu	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
<b>Actif</b>							
Encaisse et investissements à court terme	241,0	300,0	299,3	300,0	299,2	300,0	300,3
Débiteurs	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9	28,9
Investissements	79,2	250,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
Prêts	4686,9	5340,5	5747,6	6110,6	6335,5	6530,4	6632,5
Moins: provision pour pertes sur prêts	165,3	183,0	204,6	229,4	250,7	271,7	293,5
Prêts nets	4521,6	5157,5	5543,0	5881,2	6084,8	6258,7	6461,0
Biens-fonds	139,6	126,7	112,4	79,7	47,1	14,5	8,5
Autres éléments d'actif	12,1	15,0	12,1	10,6	10,5	10,7	10,5
Total de l'actif	5022,4	5878,1	6295,7	6600,4	6770,5	6912,8	6987,2
<b>Passif</b>							
Créditeurs et charges à payer	27,4	26,3	28,4	25,4	28,7	25,4	25,5
Obligations à court terme	747,7	1060,0	1450,0	1610,0	1900,0	2140,0	2430,0
Comptes sur biens-fonds	4,3	3,4	2,9	1,9	1,3	0,9	0,4
Provision pour prestations de cessation d'emploi du personnel	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
Commissions sur prêts reportés	8,4	7,4	6,2	5,2	5,8	6,1	6,6
Dépôts du CSRN	17,5	110,0	140,0	340,0	400,0	460,0	520,0
Emprunts	3753,9	4120,4	4084,0	3997,5	3768,2	3558,1	3223,4
Total du passif	4564,7	5333,0	5717,0	5985,5	6109,5	6196,0	6211,4
<b>Avoir</b>							
Capital d'apport	1118,3	1168,3	1168,3	1168,3	1168,3	1168,3	1168,3
Déficit	(660,6)	(623,2)	(589,6)	(553,4)	(507,3)	(451,5)	(392,5)
Total de l'avoir	457,7	545,1	578,7	614,9	661,0	716,8	775,8
<b>Total du passif et de l'avoir net</b>	<b>5022,4</b>	<b>5878,1</b>	<b>6295,7</b>	<b>6600,4</b>	<b>6770,5</b>	<b>6912,8</b>	<b>6987,2</b>

**Société du Crédit Agricole**  
**État des résultats**  
**Plan financier de 1998-2003**  
**(en millions de dollars)**

	1996/97	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
<b>Revenus des prêts et des investissements</b>							
Intérêts créditeurs							
Prêts	406,4	415,0	445,4	471,5	490,7	504,6	515,8
Investissements à court terme	13,4	17,0	25,8	28,7	29,0	29,1	29,3
	419,8	432,0	471,2	500,1	519,7	533,7	545,1
Intérêts débiteurs	278,1	297,8	329,1	343,7	349,0	352,6	356,5
	278,1	297,8	329,1	343,7	349,0	352,6	356,5
Revenus des prêts et des investissements	141,7	134,2	142,1	156,4	170,8	181,1	188,6
Provision pour pertes sur prêts	24,0	20,3	24,6	27,8	24,3	24,0	24,7
Revenus nets des prêts et des investissements	117,7	113,9	117,5	128,7	146,5	157,1	163,9
Revenu tiré des loyers et des biens-fonds							
Revenu des propriétés	17,4	17,9	17,6	7,1	4,6	2,2	0,3
Intérêts débiteurs	17,4	17,9	17,6	7,1	4,6	2,2	0,3
	10,3	9,8	8,8	7,1	4,6	2,2	0,3
Revenu net tiré des loyers et des biens-fonds	7,1	8,1	8,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Autres revenus	6,5	10,1	7,0	7,0	7,3	7,4	7,5
Bénéfice net avant dépenses autres que d'intérêt	131,3	132,1	133,3	135,7	153,8	164,5	171,4
Dépenses autres que d'intérêt							
Frais administratifs	84,1	85,0	87,3	89,9	92,9	95,3	97,2
Bénéfice net avant impôt	47,2	47,1	46,0	45,8	60,9	69,2	74,2
Provision pour impôt sur le revenu	6,6	6,3	9,1	6,9	10,9	8,3	9,2
<b>Bénéfice net</b>	40,6	40,8	36,9	38,9	50,0	60,9	65,0
Déficit au début de l'exercice	(698,5)	(660,6)	(623,2)	(589,6)	(553,4)	(507,4)	(451,5)
Dividendes	(2,7)	(3,4)	(3,3)	(2,8)	(3,9)	(5,)	(6,1)
Déficit à la fin de l'exercice	(660,6)	(623,2)	(589,6)	(553,4)	(507,4)	(451,5)	(392,5)

CIBLES FINANCIÈRES CLÉS DE LA DIRECTION

Les cibles financières clés établies par la direction pour la période de planification sont résumées ci-dessous :

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
Prêts	5 340	5 747	6 110	6 335	6 530	6 632
Décaissements de prêts nets	1 478	1 320	1 350	1 400	1 450	1 500
Bénéfice net	40,8	36,9	38,9	50,0	60,9	65,1
Avoir	545	579	615	661	717	776
Rendement de l'actif	8,1	6,6	6,5	7,8	8,8	8,7
Ratio de levier (:1)	9,8	9,9	9,7	9,2	8,6	8,0
Biens-fonds	127	112	80	47	15	9

Prêts

L'encours des prêts devrait passer de 5,3 milliards \$ à 6,6 milliards \$ d'ici la fin de la période de planification. La baisse de 1 milliard \$ des décaissements de prêts est en partie compensée par un taux plus élevé de prêts conservés. Le total de capital qui arrivera à échéance à la fin de l'exercice a diminué de 3 milliards \$ à cause des modifications apportées à la gamme de produits offerts et parce que le pourcentage de prêts d'un an au portefeuille a baissé.

Décaissements de prêts nets

Il est prévu que dans la période quinquennale se terminant en mars 2002, les décaissements nets de prêts diminueront, passant de 8,0 milliards \$ dans le plan précédent à 7,0 milliards \$ dans le présent plan. Le présent plan assume une croissance constante chaque année du plan, mais à un rythme moindre qu'au dernier plan. La réduction du volume de décaissements suppose que l'économie agricole, même si elle est stable, ne connaîtra vraisemblablement pas une croissance aussi rapide que dernièrement. Nous ferons plus d'efforts au niveau de la conservation des prêts, et afin de conserver ou même d'augmenter légèrement notre part du marché, et améliorer les ratios financiers.

Dividendes

Le conseil d'administration a approuvé une politique sur les dividendes. À sa discrétion, la Société versera à son actionnaire, le gouvernement du Canada, des dividendes équivalant à 10 p. 100 du bénéfice net de l'exercice antérieur, moins les montants antérieurement dévalués sur l'acquisition de biens-fonds. Le paiement de dividendes est reflété dans le présent plan. Bonjour!

Perspectives financières

Le présent plan reflète une réorientation des efforts par rapport au dernier plan. Le dernier plan reflétait une croissance agressive du portefeuille au cours de la période de planification. La croissance du portefeuille dans le présent plan suivra un rythme moins rapide, alors que nous nous concentrerons sur la conservation des prêts actuels et l'amélioration des ratios financiers. Par conséquent, la Société fera des progrès beaucoup plus prononcés vers l'acquisition d'une structure du capital appropriée. Le ratio de levier s'améliorera de façon significative pour s'établir à 8,0:1 d'ici la fin de la période de planification. Le bénéfice net et le rendement des capitaux propres sont légèrement plus bas dans le présent plan, principalement en raison d'une croissance moindre du portefeuille et d'une augmentation des frais d'administration prévus au cours des dernières années de la période de planification, résultats qui seront en grande partie compensés par une amélioration des marges et des taux de conservation du portefeuille.



## PLAN FINANCIER

Le Plan financier de 1998/2003 détaille les prévisions relatives aux résultats financiers de la Société du crédit agricole (SCA) pour la période quinquennale de 1998/1999 à 2002/2003. Les principaux enjeux financiers sont décrits dans le plan, et les tableaux présentés illustrent la situation financière de la SCA jusqu'en 2003.

### Comparaison des résultats par rapport au plan précédent

Dans le plan d'entreprise 1997/2002, la section du plan financier 1997/2002 ne comprenait pas l'injection de capitaux de 50 millions \$ de la part de l'actionnaire. Cependant, les répercussions de cette injection sur le plan financier 1997/2002 se trouvaient en annexe du plan d'entreprise. On a réalisé des économies sur les frais d'intérêt suite à cette injection de capitaux, en raison d'une réduction aux emprunts contractés aux fins d'investissement, économies qui sont compensées en partie par une augmentation des impôts. Le résultat net est une amélioration d'environ 2 millions \$ par année des bénéfices nets, ainsi qu'un ratio de levier de 1,1:1 plus bas que prévu.

### Perspectives économiques et hypothèses

Le plan d'entreprise 1998-1999 à 2002-2003 présente des perspectives économiques généralement optimistes pour le secteur agricole. Les prix offerts pour la plupart des cultures commerciales ont baissé depuis l'an dernier en raison d'un approvisionnement mondial plus abondant et de certaines stratégies de positionnement économiquement pratiquées par la C-EE et les États Unis. En dépit de la forte baisse des cours des cultures commerciales, l'économie agricole est relativement solide dans toutes les régions du Canada et les taux d'intérêt sont relativement stables.

### Voici quelques hypothèses économiques retenues :

- Le revenu agricole net réalisé est relativement stable pour toutes les années du plan, soit d'environ 3 milliards \$ par année.
- Les taux d'intérêt augmenteront légèrement, et le taux d'emprunt des cinq années du plan passera de 5,5 p. 100 en 1998-1999 à 6,1 p. 100 en 2002-2003.
- On s'attend, tout comme pour le revenu agricole net réalisé, à ce que les valeurs des terres restent relativement constantes au cours de la période de planification.
- Les prévisions financières reposent sur un climat économique généralement favorable.

### Sommaire des résultats

Même si le portefeuille de la Société continue de s'accroître un peu d'année en année, les volumes de prêt sont de 1,0 milliard \$ plus bas par rapport au plan précédent. On ne prévoit aucune augmentation de revenu par rapport au dernier plan. Cependant, il y aura une amélioration certaine des ratios financiers clés en raison des marges améliorées et de la croissance ralentie de l'encours des prêts.

## ENJEUX FINANCIERS CLÉS

Les enjeux principaux relatifs aux résultats du Plan financier sont détaillés ci-dessous.

### Structure du capital

Le ratio de levier est un facteur-clé qui influe sur la viabilité financière de la Société. Dans le présent plan, la structure du capital connaît une amélioration par rapport au plan antérieur. Le ratio obtenu à la fin de 2001-2002 est 8,6:1 comparativement 8,9:1 dans le plan antérieur. Cela s'explique par la diminution du niveau d'endettement requis pour financer un actif plus faible.

### Bénéfice net

Le bénéfice net totalisant 252 millions \$ dans le plan de l'an dernier régresse de 24 millions \$ dans la période de cinq ans se terminant en mars 2002 en raison principalement des soldes d'encours moins élevés, de paiements par anticipation et d'achat de réduction du taux d'intérêt plus élevés et de marges accrues. La moyenne du rendement des capitaux propres se situe à 7,7 p. 100 au cours de la période de planification, ce qui est plus élevé que le coût du capital à long terme du gouvernement du Canada, qui se situe à environ 6 p. 100.



La Société s'appuie sur la technologie pour offrir aux unités d'affaires des solutions permettant de réduire la charge de travail et le coût de prestation des services. Le défi de la Société consiste à atteindre un juste équilibre entre la rapidité et la diversité des solutions et la qualité et la nécessité d'intégrer des systèmes disparates. La Société possède un plan de technologie stratégique pour les composantes de l'architecture technologique, l'architecture des données et l'architecture d'applications.

### **Architecture technologique**

L'orientation stratégique de la SCA sur le plan de la technologie doit lui permettre de passer d'un environnement informatique essentiellement centralisé à un environnement client-serveur. Cette transformation s'est amorcée en 1996-1997 avec l'installation de serveurs Hewlett-Packard, d'un système d'exploitation Unix et d'une base de données Oracle. De plus, la SCA a adopté, au cours de l'exercice 1997-1998, la technologie Pentium PC, le système d'exploitation NT et Microsoft Office (97).

Le réseau de télécommunications qui relie les bureaux de campagne, les bureaux de district et les centres de service avec les installations informatiques du siège social ont fait l'objet d'importantes mises à niveau. Puisque le volume d'information qui doit être échangé entre les divers services au sein de l'organisation ne cesse de croître, la connectivité et la fiabilité de nos réseaux devront être améliorées, de même que leur largeur de bande. Nous poursuivrons notre évaluation de l'infrastructure des télécommunications et l'améliorerons à mesure que nos besoins de communication croîtront.

### **Architecture des données**

Une architecture de données est en cours de développement. Ce genre d'architecture détermine quelles données seront stockées, où elles seront stockées, et la façon dont elles seront gérées, tenues à jour et exactes. L'architecture de données s'articule, pour le moment, autour des solutions fournies par la centrale des données, mais elle s'étendra à l'avenir à d'autres aspects liés aux données de la SCA. En outre, l'architecture incorporera des sites d'archivage des nouvelles applications.

### **Architecture d'applications**

Pendant la période de planification, l'architecture d'applications continuera de subir des transformations majeures. La Société s'est dotée d'une nouvelle structure axée sur des centres d'expertise situés un peu partout au pays. Le personnel doit pouvoir accéder à cette expertise où qu'il soit et les clients à ce regroupement de talents. L'architecture d'applications vise, d'une part, à permettre de tirer pleinement parti de la nouvelle structure nationale et, d'autre part, à assurer la disponibilité de l'expertise regroupée en facilitant l'accès et le partage des données et de l'information à l'échelle de l'entreprise. De plus, la SCA mettra en pratique, dans la mesure du possible, une stratégie d'achat de logiciels commerciaux et une stratégie de développement de logiciels-maison axée sur le soutien des processus d'affaires. Ces stratégies intégreront des applications au niveau des données. L'acquisition et le développement futurs d'applications seront guidés par des lignes directrices établies et permettront le déploiement des processus d'affaires à l'aide de la technologie client-serveur.





## RESSOURCES HUMAINES

La division des Ressources humaines (RH) continuera d'appuyer l'orientation stratégique de la Société en offrant des services de ressources humaines de haute qualité et en maintenant son engagement envers le service à la clientèle. Au cours du processus de changement de la SCA, la division des RH soutiendra le personnel en mettant au point un cadre intégré de gestion des ressources humaines. Les grands éléments de ce cadre, qui constituera la principale priorité du prochain exercice, sont les suivants :

### Planification des ressources humaines

La Division des RH participera à l'élaboration de méthodes visant à favoriser la gestion des priorités et la prise de décisions judicieuses.

### Recrutement et dotation en personnel

La Société continue à parfaire ses processus en tâchant d'équilibrer ses besoins : justice et équité, rapidité, efficacité et rentabilité.

### Rémunération

L'exercice 1998-1999 marque la première année de l'application intégrale d'un nouveau régime de rémunération à la SCA. Ce régime comporte des structures salariales élargies et un programme de rémunération variable.

### Examen du régime de pension

Au cours de l'exercice, la Société effectuera un examen du régime de pension qu'elle offre à ses employés. Elle participe au Régime de pension de retraite de la fonction publique depuis sa création. Toutefois, les effets de l'évolution des caractéristiques démographiques et des besoins de ses effectifs amènent, en quelque sorte, à remettre en question les principes fondamentaux des régimes de pension à prestations déterminées.

### Programme de planification de la relève et de formation des gestionnaires

La Société s'assurera de combler ses besoins de relève à long terme en élaborant, cette année, un programme de planification de la relève et de formation des gestionnaires. La Société envisagera des moyens de permettre aux employés qui ont beaucoup de potentiel de développer leurs aptitudes et leurs connaissances autrement que par la fréquentation des milieux traditionnels d'apprentissage.

### Compétences de vente et de marketing

Outre le cours de vente et de gestion des ventes, élément permanent de la formation de base à la SCA, l'ancien programme de perfectionnement des conseillers en financement sera reconçu de façon à inclure la formation des techniciennes de campagne, des adjointes de bureau et des secrétaires des bureaux de campagne.

La Société élaborera un programme de formation à l'intention des adjointes de bureau, portant principalement sur les stratégies de vente de base : conservation de la clientèle, approfondissement des relations d'affaires, recrutement de nouveaux clients et gestion des coûts

La SCA mettra en place un programme pilote, effectuera un examen et procédera au déploiement du processus de gestion des marchés locaux (GML). L'étape du programme pilote procurera aux participants les renseignements, les outils, les procédés et les techniques d'encadrement nécessaires à la gestion de la clientèle et des marchés selon leur potentiel de rentabilité.





## RECONCEPTION

La reconception peut se définir comme un changement radical des processus d'affaires visant une amélioration spectaculaire. À la SCA, la reconception est motivée par la volonté d'offrir un service supérieur aux clients, de réduire le coût et le temps nécessaires pour faire des prêts et fournir les services qui s'y rattachent, et d'exécuter les fonctions d'entreprise aussi efficacement que possible. La SCA entreprend la troisième année de ses activités de reconception.

## EXAMEN DE LA STRUCTURE ET DES PROCESSUS

Au quatrième trimestre de 1996-1997, la SCA a procédé à une restructuration à l'échelle de l'entreprise qui s'est traduite par d'importants changements de processus à la direction générale des Opérations. Cinq nouvelles unités d'affaires se partagent la responsabilité nationale des opérations dans la nouvelle structure : Financement agricole, Agri-entreprises, Gestion du risque, Agri-immobiliers et Marketing. Avant de mettre cette structure en place, il a fallu examiner les processus d'affaires pour déterminer si une adaptation en améliorerait les chances de succès. L'examen en question a donné lieu à l'établissement de sept nouveaux types de centres d'affaires, qui sont dorénavant chargés de la majorité des fonctions de soutien des opérations. Il s'agit du Centre de service à la clientèle, du Centre d'analyse financière, des Centres d'adhésion, des Centres de décaissement, des Centres d'administration des prêts, des Centres d'évaluation et enfin du Centre de gestion du portefeuille et soutien des systèmes.

## INITIATIVES

En 1998-1999, la reconception continuera de se concentrer sur le développement de solutions technologiques qui amélioreront les processus récemment mis en œuvre, à savoir :

- *BOSS* — Le système de soutien des activités d'affaires (*BOSS*), mis en place en octobre 1997, permet au personnel de campagne de saisir des données sur la clientèle, de traiter et d'approuver des prêts ainsi que de télécharger ces renseignements dans notre système de comptabilité des prêts au moyen d'une seule interface électronique à laquelle tous les centres d'affaires ont accès.
- *Centrale des données* — La centrale des données est l'endroit où sont stockées toutes les sortes et les formes de données relatives à la clientèle, y compris celles qui concernent la comptabilité des prêts, le marketing, le CSRN et les baux fonciers.
- *Recherche en marketing*— Définition des principales variables qui déterminent le comportement de la clientèle.
- *Maintenance des comptes de prêt* — Activités qui requièrent une interface entre les clients et le personnel.
- *Évaluation*— La fonctionnalité de *BOSS* sera augmentée de façon à permettre à ses utilisateurs de saisir et de communiquer des renseignements sur les ventes de biens mobiliers et immobiliers, et de préparer des estimations de valeur marchande.

L'équipe de la RCP, en collaboration avec le Service des politiques et de la planification et le bureau du contrôleur, révisé les processus de planification, de budgétisation, de prédictions et de rapport. Cet examen vise à recommander un processus intégré plus efficace qui offre davantage de valeur aux clients de ces processus.

Modification de la loi

La Société du crédit agricole continue de chercher des occasions d'investir dans le secteur dynamique qu'est l'agriculture canadienne et de contribuer à la réalisation des objectifs de la politique du gouvernement là où elle peut exercer un effet positif. Dans son dernier plan d'entreprise, la SCA a indiqué son désir de faire modifier le mandat énoncé dans la Loi qui la régit. Ce projet a été reporté parce que l'on veut d'abord réévaluer la nécessité d'apporter les modifications envisagées.

RÉVISION À LA PRÉSENTATION DE L'ÉTAT FINANCIER DE LA SCA

Dans son prochain rapport annuel, la SCA se propose de revoir la façon dont elle présente la section de l'«avoir» du bilan dans ses états financiers. Actuellement, le bilan comporte un montant positif au capital d'apport et un montant négatif au Déficit dont la différence représente l'avoir net de la Société.

Avoir	
Capital d'apport	1 118 333
Déficit	(660 608)
	457 725

À compter de la fin de l'exercice au 31 mars 1998, la Société fera simplement état du montant de l'avoir net sur une ligne et des bénéfices futurs non répartis sur une autre ligne.

Avoir	
Capital d'apport net	457 725 **
Bénéfices non répartis	Selon les bénéfices futurs
	457 725

\*\* Dans les notes aux états financiers, la divulgation de :  
- La date de la redistribution des éléments des gains non répartis (pour une période minimale de trois ans) et  
- Les éléments du capital d'apport net (pour la période en cours) sera conforme aux exigences de rapports de l'ICCA.

\*\* Dans une note séparée aux états financiers (sur une base permanente), la SCA fera rapport des injections de capitaux du gouvernement du Canada et des limites législatives.

Actuellement, l'État des résultats et déficit comporte une rubrique **Déficit au début de l'exercice**. Cette rubrique s'appellera maintenant «Bénéfices non répartis au début de l'exercice» pour l'exercice terminé le 31 mars 1998. Remarque : Ce changement est appuyé par les PCGR (Section 3250.11 du manuel de l'ICCA). Le Bureau du vérificateur général du Canada appuie aussi cette pratique.



## ENJEUX D'AFFAIRES

En plus de ses activités normales, la SCA s'attaque actuellement à des questions qui ont trait à la gestion intégrée du risque, au Compte de stabilisation du revenu net, à la coopération entre les sociétés d'Etat financières, au changement de présentation de ses états financiers et à des projets de collaboration. Nous décrirons dans la présente section les initiatives d'affaires les plus importantes de la Société.

### Cadre intégré de gestion du risque (CIGR)

En entreprenant de se donner un cadre intégré de gestion du risque, la Société du crédit agricole a voulu se donner un cadre et des processus qui lui permettront de définir et de gérer tous les risques liés à l'exploitation d'un établissement financier. Un tel cadre lui permettra de mettre l'accent sur la gestion du risque à l'échelle de l'entreprise. La SCA a besoin d'un CIGR pour maintenir sa vigueur financière et remplir son mandat, qui est d'offrir des services aux agriculteurs et de mettre en valeur le secteur rural canadien.

### Compte de stabilisation du revenu net (CSRN)

La SCA est devenue une institution financière admissible au programme fédéral du Compte de stabilisation de revenu net (CSRN) en mai 1996. Au 31 octobre 1997, elle détenait 27 698 comptes du premier fonds du CSRN, d'une valeur totale de 81,4 millions de dollars.

Au moment où elle est devenue une institution financière admissible, c'est-à-dire autorisée à accepter des dépôts du CSRN, la Société cherchait à élargir son mandat en se faisant autoriser à accepter les dépôts, par exemple. Or, il a été décidé par la suite de ne pas chercher à obtenir un nouveau mandat pour l'instant. Par ailleurs, la SCA a entrepris d'évaluer toutes ses activités d'affaires dans un double but : renforcer les services qu'elle procure aux familles agricoles et aux petites et moyennes agri-entreprises, et veiller à ce que les services qu'elle offre répondent à des critères de viabilité financière. Le CSRN ne cadre pas avec cette orientation, et la Société prévoit donc réaffecter à ses activités de base les ressources qui sont consacrées au compte de stabilisation.

### Conseil des sociétés d'Etat financières (CSEF)

Le Conseil des sociétés d'Etat financières (CSEF), qui regroupe les présidents des conseils d'administration et les présidents-directeurs généraux des sociétés d'Etat financières, ainsi que les sous-ministres concernés, a été créé à l'automne de 1996. Il constitue un forum de discussion voué à la recherche de possibilités de collaboration entre les SFE et avec d'autres organismes. À sa réunion du 8 décembre 1997, le CSEF a pris acte que les sociétés d'Etat avaient atteint tous les objectifs fixés par les ministres concernés à l'automne de 1996. Il remettra, au début de 1998, son rapport aux ministres, ainsi qu'un rapport sur ses activités d'affaires, qui seront envoyés aux parlementaires et aux intervenants du secteur. Dans le rapport aux ministres, il est recommandé que le CSEF actuel soit remplacé par un conseil des P.-D.G. qui se réunira trois fois l'an. Les présidents des conseils des SFE et les sous-ministres seront invités à assister à une réunion chaque année.

### Projets de collaboration

La SCA a formé de nombreuses alliances et de nombreux partenariats à l'appui de ses nouveaux débouchés d'affaires. Elle cherchera à faire en sorte que l'établissement d'alliances et de partenariats fasse naturellement partie de sa façon de faire des affaires, et, ainsi, améliorera les produits et les services qu'elle offre à ses clients. Pendant l'année écoulée, la Société a mis au point un bon nombre d'ententes de travail axées sur la collaboration, sur lesquelles elle compte miser pendant la période de planification. Ces ententes sont les suivantes :

- Protocole d'entente entre la SCA et la BDC
- Projets avec la Farm Credit Services, une société américaine
- Projets avec d'autres institutions financières
- Collaboration avec la SFE
- Projets avec l'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP)



#### 4. TECHNOLOGIE ET RECONCEPTION DES PROCESSUS

- Objectif :** Accroître la satisfaction de la clientèle et améliorer radicalement l'efficacité interne par la reconception des processus d'affaires et l'utilisation stratégique de la technologie, de façon à positionner la SCA pour le nouveau millénaire.
- Buts :** Mettre au point et mettre en œuvre la centrale des données en tant qu'outil intégré de préparation des rapports de gestion. Poursuivre le développement du système de soutien des activités d'affaires (BOSS). Mettre en œuvre le processus reconçu de maintenance des comptes de prêt et le processus reconçu d'évaluation. Mettre la dernière main à la conversion et aux essais des principaux systèmes informatiques en s'assurant qu'ils pourront s'adapter à l'an 2000. Développer un cadre de travail en matière de technologie visant expressément les objectifs suivants :

#### 5. VIABILITÉ FINANCIÈRE

- Objectif :** Assurer la viabilité à long terme de la SCA, de façon à la rendre apte à travailler avec les familles agricoles et les agri-entreprises à la réalisation de leur vision.
- Buts :** Concevoir et mettre en œuvre le cadre intégré de gestion du risque de la SCA. Mettre au point une méthode pour mesurer le rendement des ressources utilisées. Obtenir du financement dont le coût moyen se situe entre le taux des obligations de référence du gouvernement et cinq points de base inférieurs à ce taux. Réaliser un rendement des capitaux propres de 6,6 p. 100 en 1998-1999.

#### 6. POLITIQUE PUBLIQUE

- Objectif :** Contribuer à l'essor de l'agriculture canadienne par le développement économique.
- But :** Veiller à ce que la SCA comprenne exactement les attentes de son actionnaire et des divers intervenants, afin d'être en mesure de jouer un rôle proactif dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives dans les secteurs des affaires institutionnelles et de la politique publique.

## BUTS PAR OBJECTIF<sup>1</sup>

Outre les processus qu'elle suit pour mener ses activités d'affaires habituelles, la SCA se sert d'un processus structuré pour déterminer les objectifs stratégiques clés qu'elle doit atteindre au cours de la période de planification.

L'exercice de planification produit une orientation et des repères permettant de mesurer la réussite. Comme l'a si bien dit R.M. Kanter, «le processus de planification doit déclencher la puissance imaginative des gens de tous les niveaux de l'organisation, afin qu'ils puissent contribuer à améliorer ou à redéfinir le concept d'affaires». <sup>2</sup> Le processus de planification de la SCA repose sur ce type de démarche consultative. Dans un premier temps, le personnel des Opérations et des autres services recense les enjeux auxquels la Société doit faire face et suggère de possibles stratégies. Puis, ces enjeux et ces stratégies constituent l'ordre du jour d'une «séance de réflexion stratégique» au cours de laquelle le conseil d'administration, la haute direction, certains employés et des intervenants du secteur agricole (cette année, ces derniers étaient la Fédération canadienne de l'agriculture, l'Association des banquiers canadiens, une caisse de crédit, le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et *Farm Credit U.S.A.*) examinent les enjeux les plus pressants en tenant compte du milieu des affaires actuel et futur. Par la suite, on détermine les objectifs et les buts stratégiques qui permettront à la Société de progresser pendant la période de planification.

Voici donc les objectifs d'entreprise ainsi que les buts sur lesquels la SCA se concentrera au cours de la première année du plan.

### 1. MARKETING

**Objectif :** Concevoir, promouvoir et fournir des solutions financières agricoles qui répondent aux besoins des agriculteurs canadiens.

**Buts :** Créer de nouveaux produits et services qui répondent aux besoins des producteurs primaires et des agri-entreprises et mousser la culture de vente et de marketing à la SCA par la mise en œuvre du concept de gestion des marchés locaux.

### 2. COMMUNICATIONS

**Objectif :** Communiquer de façon proactive et cohérente la mission, la vision et les services de la SCA à tous les publics externes et au personnel.

**Buts :** Concevoir et mettre en place un site Internet et un site Intranet. Améliorer la capacité de la Société d'offrir des services dans les deux langues officielles au grand public et à son personnel, conformément aux exigences de la loi. Concevoir et mettre en place un service de conférenciers et de coordination des discours.

### 3. RESSOURCES HUMAINES

**Objectif :** Tirer pleinement parti du potentiel des membres du personnel par la mise au point d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines.

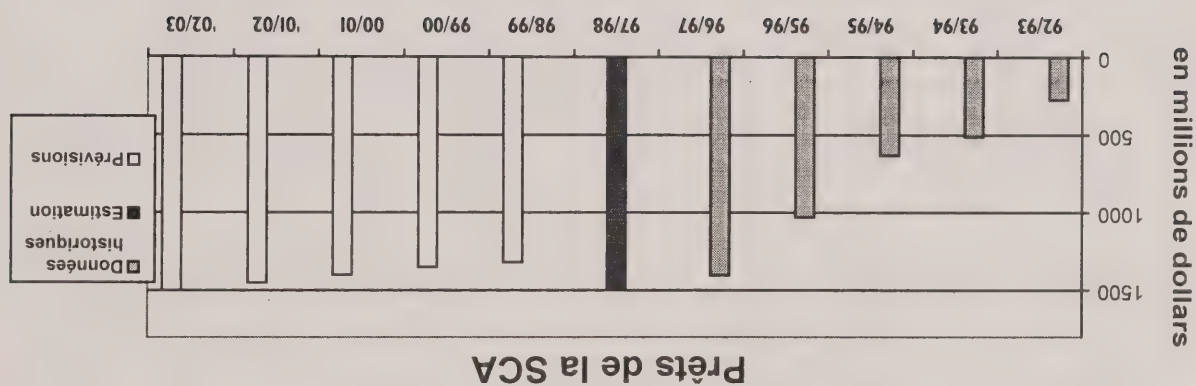
**Buts :** Concevoir un programme de planification de la relève permettant de recenser les personnes qui ont beaucoup de potentiel et d'augmenter leurs compétences au moyen d'un programme de formation des gestionnaires, de façon à assurer la continuité des effets de direction. Revoir le régime de pension actuel pour évaluer s'il répond aux besoins de l'effectif.

<sup>1</sup> Les objectifs couvrent toute la période de planification, tandis que les buts sont plutôt centrés sur le premier

<sup>2</sup> Rosabeth Moss Kanter, *World Class – Thriving Locally in the Global Economy* exercice (1998-1999).

## Prêts

L'objectif d'un portefeuille de cinq milliards de dollars a été atteint au milieu de l'exercice 1997-1998, un an et demi à l'avance. Cette croissance a été enregistrée pendant une bonne période économique, alors que le prix du grain était élevé, avec d'importantes subventions gouvernementales (paiements du Nid-de-Corbeau) et une augmentation de la valeur des terres. Une diminution du prix du grain et des subventions du gouvernement sont les forces qui devraient contribuer à réduire la demande de crédit. En s'appuyant sur cette hypothèse, la SCA prévoit que son volume de prêt diminuera en 1998-1999, puis recommencera à augmenter, mais à un rythme plus lent.





- les entreprises situées en bordure du périmètre urbain font l'expérience du phénomène connu sous le nom « d'étagement urbain ». Elles pourront faire l'objet de restrictions législatives qui affecteront l'utilisation des terrains, et
- les entreprises où l'on élève de façon intensive du bétail, de la volaille et du porc, qui devront relever le défi de l'élimination des déchets.

La qualité et la sécurité des aliments est une question qui prend de plus en plus d'importance. Les agriculteurs et les propriétaires d'agri-entreprises pourront avoir besoin de capital pour améliorer leurs installations d'entreposage et de traitement pour répondre aux exigences des initiatives touchant la sécurité alimentaire, notamment le système d'analyse des risques et de maîtrise de contrôles critiques.

## Technologie

Les progrès technologiques dans le domaine de la biotechnologie et les développements dans le domaine de la reproduction et de l'alimentation sélectives continueront d'avoir un effet sur l'agriculture et le système de production alimentaire.

L'augmentation de l'utilisation des ordinateurs touche également l'agriculture. Le recensement agricole de 1996 indique que 21,2 p. 100 des agriculteurs possèdent un ordinateur. Une étude de Angus Reid réalisée la même année indique que 52 p. 100 des grandes entreprises agricoles possèdent des ordinateurs et que les industries soumise à la gestion de l'approvisionnement en utilisent dans 60 p. 100 des cas. Douze pour cent des entreprises agricoles naviguaient sur Internet à la fin de 1996, et 12 p. 100 d'entre elles prévoient y avoir recours sous peu. La majorité des agriculteurs se servent d'Internet aux fins d'éducation et de recherche, pour connaître les prix des denrées et les conditions météorologiques. Le tiers des usagers (c.-à-d. 4 p. 100 de tous les agriculteurs) ont utilisé Internet pour chercher des biens ou services.

## Contexte social et démographique

Le profil de l'agriculture changera de façon importante au cours de la prochaine décennie en raison du vieillissement de la population agricole. Certaines régions rurales font face à une dépopulation, car le taux de mortalité dépasse le taux de naissance et d'immigration. L'Ontario, la Saskatchewan et l'Alberta ont les taux les plus élevés d'agriculteurs vieillissants, soit 60 p. 100 d'agriculteurs de plus de 45 ans, comparativement à 45 % dans les autres régions du pays. Ce groupe important d'agriculteurs qui prennent leur retraite ne seront pas intéressés à emprunter de l'argent ou à élargir leur exploitation dans quelques années, mais se tourneront plutôt vers les investissements, l'assurance et le transfert de leur actif.

## Profil des exploitations agricoles

Même si le nombre d'exploitations agricoles est demeuré assez constant au cours des cinq dernières années, on note des mouvements importants entre les catégories de revenus. On note une croissance chez les groupes ayant les revenus les plus élevés (entre 100 000 \$ et 250 000 \$ et plus de 250 000 \$), une réduction du groupe dont les ventes se chiffrent entre 50 000 \$ et 100 000 \$, et peu de changements dans le groupe dont les ventes sont inférieures à 50 000 \$. Les chiffres du recensement font état, à long terme, de tendances bien précises vers une diminution du nombre d'exploitations agricoles et l'émergence d'exploitation plus importantes.

## Part du marché

Le graphique suivant illustre la part du marché de la SCA sous divers aspects et en faisant appel à diverses sources et méthodes. Combinés, ils donnent une bonne idée de la distribution du marché. Au 31 décembre 1996, la part de la dette agricole de la SCA était supérieure à 16 p. 100. Il s'agit d'une hausse par rapport à 1993 alors qu'elle se situait à 14 p. 100.

Ces idées ont été incorporées dans une déclaration de positionnement qui a été acceptée par l'Équipe de la haute direction (EHD) et le conseil d'administration comme pierre angulaire de toutes les activités de marketing de la SCA. Voici l'énoncé de positionnement de la SCA :

«La SCA comprend le caractère complexe de l'agriculture. Nous sommes conscients que la seule façon dont nous pouvons vous aider lorsque les choses vont bien et lorsqu'elles vont mal, c'est d'apprendre à vous connaître, ainsi que votre entreprise et votre secteur d'activité. De cette façon, nous pouvons vous fournir des conseils objectifs et des solutions adaptées à votre plan.»

## 6. Intensifier la culture du marketing et de vente au sein de la SCA

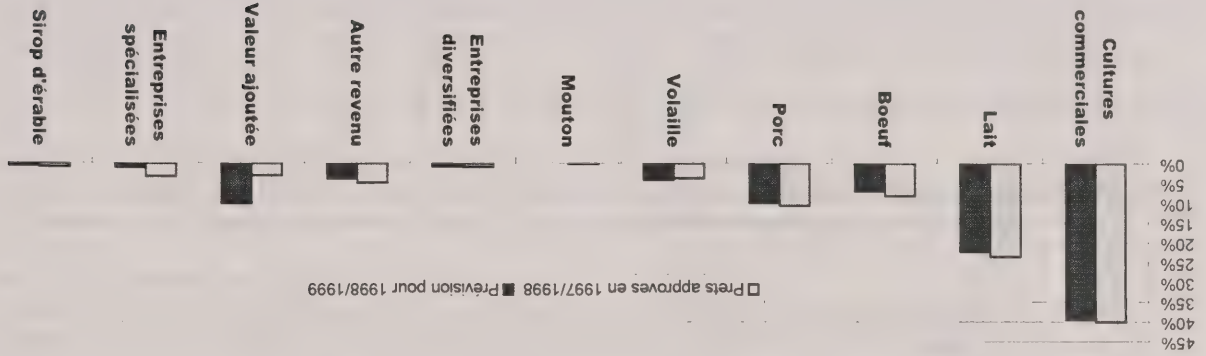
Une nouvelle équipe nationale de marketing a été créée en 1997. Elle a pour mandat d'appuyer les initiatives locales, de promouvoir le processus de vente et de soutenir la formation à la planification des marchés. La formation au processus de vente et à la gestion des ventes se poursuit par l'entremise de cours de recyclage, de rencontres nationales des directeurs de vente et de cours de formation à l'intention de tous les nouveaux employés. Cette formation sera appuyée par la GML, le module local de planification des marchés qui fera l'objet d'un projet-pilote en 1998-1999.

## PRÉVISIONS DE MARKETING

La SCA prévoit prêter 1,32 milliard de dollars en 1998-1999. Il s'agit d'un montant inférieur au montant prévu pour l'exercice courant de 1997-1998, car on mettra davantage l'accent sur la conservation des clients et on prévoit une diminution de la demande de crédit.

Les quatre stratégies de marketing : conservation de la clientèle, recrutement de nouveaux clients, approfondissement des relations d'affaires et gestion des coûts, servent à atteindre ces objectifs, parallèlement à un marketing-mix national ventilé en fonction de chaque région.

## Prévisions de prêt par entreprise pour 1998-1999



## FACTEURS

Des facteurs comme les questions d'ordre environnemental, les changements technologiques, les données démographiques des fermes, les changements du profil des entreprises agricoles et les activités des autres prêteurs agricoles ont une incidence importante sur le financement agricole.

## Questions d'ordre environnemental

Les questions d'ordre environnemental prendront plus d'importance pour deux groupes d'entreprises agricoles traditionnelles, ce qui pourra affecter leur capacité de remboursement de la dette :



## MARKETING

Le secteur agricole doit relever le défi de s'adapter à une économie mondiale en pleine évolution. La SCA, quant à elle, doit continuer à faire preuve de souplesse et à s'adapter à l'évolution des besoins des producteurs primaires et des agri-entreprises. Un certain nombre de facteurs peuvent avoir une incidence sur le risque de prêt et, par ricochet, influencer les stratégies de marketing adoptées pour la période de planification.

### STRATÉGIES DE MARKETING ET PRINCIPALES ACTIVITÉS PRÉVUES

Les stratégies de marketing sont établies au niveau national et de nature générale. À l'échelle locale, la Société apprend à réagir aux marchés locaux et à planifier ses éléments de marketing-mix pour atteindre des objectifs précis.

#### 1. Poursuivre les travaux de recherche pour mieux comprendre les clients et les marchés

La recherche sur les marchés continue d'être le pivot du positionnement et de la mise au point des produits. La division de la Recherche en marketing de la SCA fournira des méthodes de recherche, des outils de gestion des marchés destinés au personnel de première ligne, des stratégies de conservation des clients, une base de données de marketing et des systèmes de repérage, ainsi que des résultats d'enquête portant sur les outils d'automatisation de la force de vente.

Nous avons également recours au besoin à des activités de recherche sur les marchés pour explorer les créneaux, établir le potentiel des marchés nouveaux ou émergents, vérifier notre rendement dans nos marchés existants et aider le personnel de campagne à cibler ses efforts.

#### 2. Mettre au point des caractéristiques, produits et services pour combler les besoins recensés

La SCA affecte du personnel et des ressources pour mettre au point des programmes à l'intention des agriculteurs en développement. Elle s'occupe aussi des agriculteurs qui prennent leur retraite et offre des produits de transfert intergénérationnels.

Parmi les autres activités prévues pour l'année de planification, nous pouvons citer l'examen des prêts hypothécaires à long terme, la mise à jour du prêt agricole familial et la mise à l'essai de trousseaux de transferts familiaux et de planification de la succession à l'intention des agriculteurs, comme outil permettant d'établir de meilleurs rapports avec eux.

#### 3. Elaborer des stratégies de tarification pour atteindre les objectifs de la Société

À titre de société d'État fédérale, la SCA ne se positionne pas face à la concurrence uniquement au chapitre des prix, mais elle maintient une politique de prix concurrentiel.

#### 4. Offrir nos produits et services à nos clients en nous servant des bons canaux de distribution et à bon prix.

Le personnel de campagne est le principal fournisseur des produits et services de la Société. Les conseillers en financement, les directeurs de comptes, les techniciennes de campagne et les adjointes de bureau offrent des services à nos clients au bureau, sur la ferme et par téléphone. Jusqu'ici, notre Centre de service à la clientèle (CSC) n'a pas traité avec nos emprunteurs, mais il constitue un autre moyen d'offrir nos services, car il traite les prêts pour le compte du personnel de première ligne. D'autres véhicules de prestation, tels que les partenaires des alliances de la SCA, offrent également des produits et services aux emprunteurs.

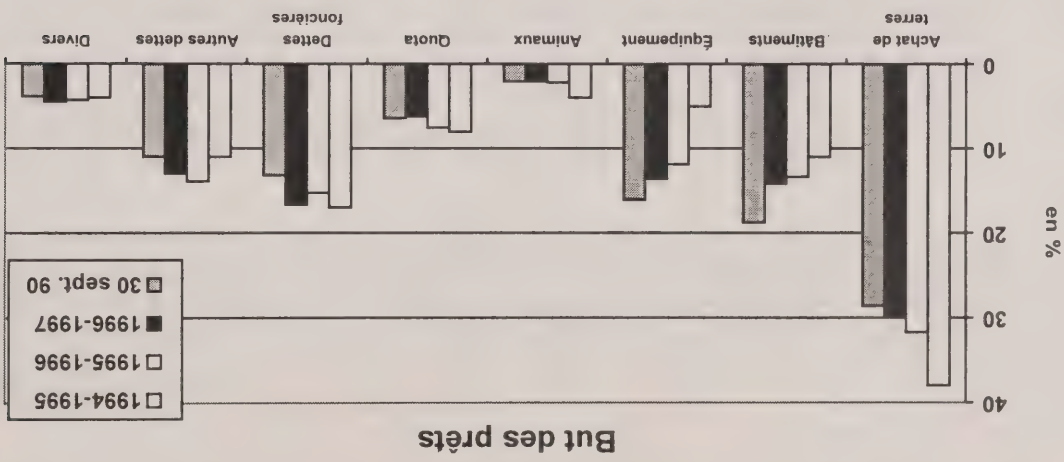
#### 5. Promouvoir la SCA, ses produits et ses services, au moyen d'une publicité efficace, de promotions, de parrainage, de relations publiques et de relations avec les médias pour créer et gérer la demande

Au cours de l'année écoulée, la SCA a entrepris un examen de sa position sur le marché pour répertorier ce qui la distingue de ses concurrents. En se fondant sur cette étude, nous avons retenu un certain nombre de valeurs de base et d'avantages qui sont importants pour nos clients et que la SCA pourrait offrir avec crédibilité.



**Buts des prêts**

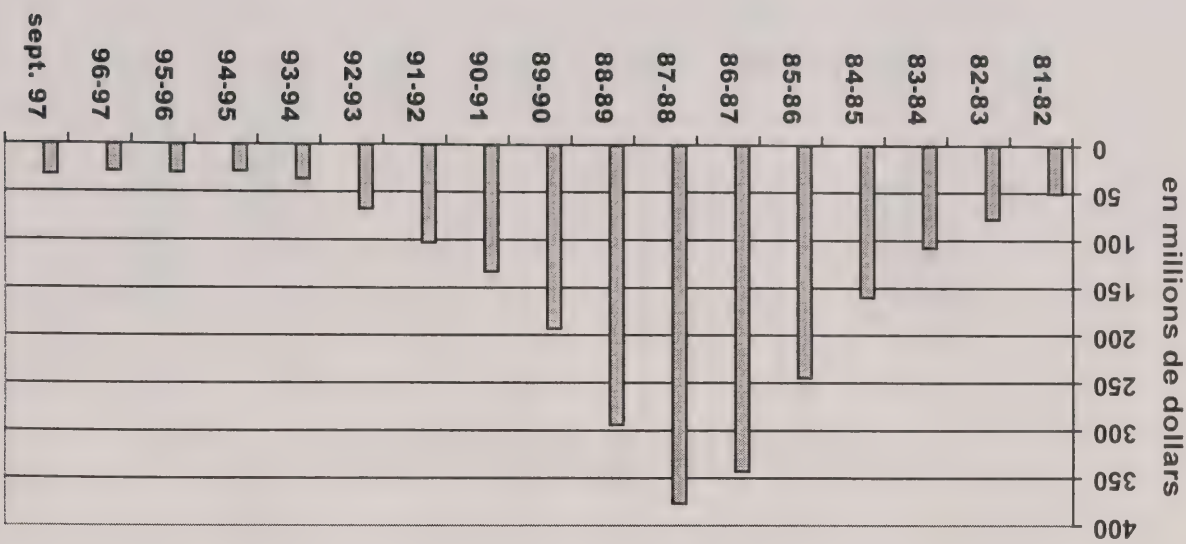
L'achat de terres est toujours le motif pour lequel les agriculteurs ont le plus souvent besoin d'un prêt, quoiqu'une tendance à la baisse commence à se dessiner tandis que les prêts destinés à la construction de bâtiments et à l'achat de matériel sont à la hausse. Quand aux prêts destinés à l'achat de quota et au refinancement (comprend les dettes foncières et autres dettes), leur nombre varie d'une année à l'autre.



### Arrérages

Les arrérages sont relativement stables depuis les dernières années et sont reflet d'une meilleure économie que celle de la fin des années 80. Compte tenu de la croissance du portefeuille, les arrérages se sont améliorés même au cours des trois dernières années. Les arrérages en pourcentage du capital non échu se situaient à 0,6 p. 100 au 31 mars 1997, comparativement à 0,7 p. 100 au 31 mars 1996.

**Arrérages de la SCA – exercices terminés le 31 mars**



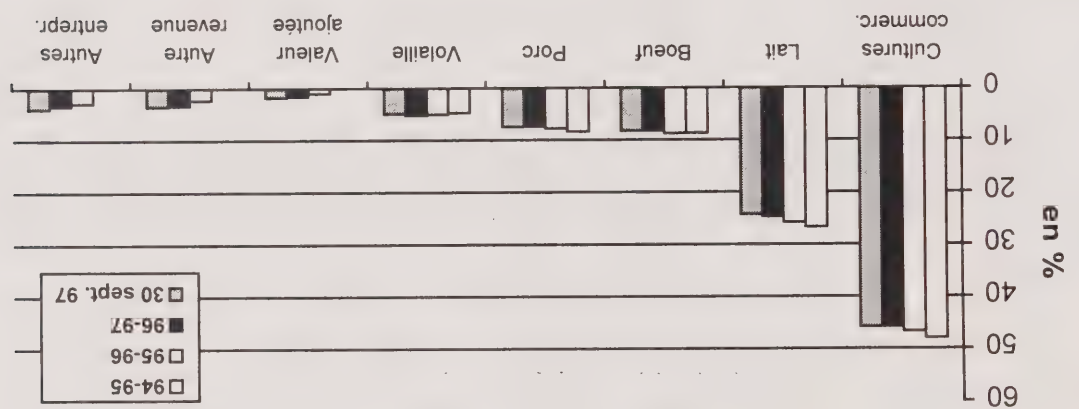
## VUE D'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE

Le volume de prêts de la SCA a connu une hausse constante entre 1992-1993 (277 millions de dollars) et 1996-1997 (1 403 millions), et il est en bonne voie d'atteindre la cible de 1 478 millions en 1997-1998. Comme l'indique l'analyse par types d'entreprise présentée ci-dessous, la répartition du portefeuille demeure relativement stable, si l'on exclut les catégories « valeur ajoutée » et « autres sources de revenu ».

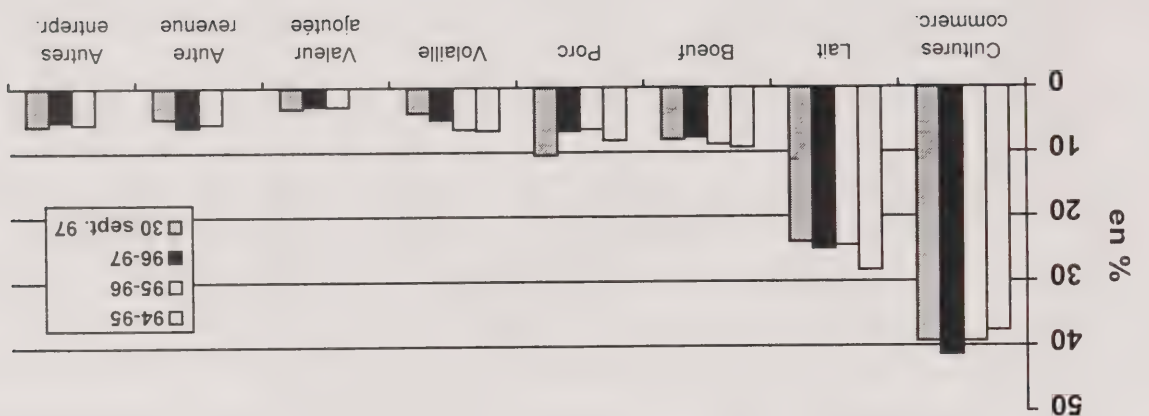
### Tendances du portefeuille

Les cultures commerciales et le lait représentent presque 75 p. 100 du portefeuille de prêt de la SCA. Depuis l'élargissement du mandat de la Société en 1993, une certaine croissance des catégories valeur ajoutée et « autres » fait légèrement baisser la part du portefeuille qui était occupée par les prêts consentis aux entreprises traditionnelles. Les nouveaux prêts suivent les mêmes tendances fondamentales.

### Portefeuille de la SCA selon l'entreprise



### Pourcentage des prêts selon l'entreprise



représentée environ 16 p. 100 de cette valeur qui continue, par ailleurs, à croître. La valeur de l'exportation alimentaire croît plus rapidement que celle des ventes intérieures.

## VALEUR DES TERRES CANADIENNES

Selon les recherches actuelles, le revenu par acre (prix et rendement) est un facteur déterminant de la valeur des terres agricoles. Les questions d'ordre mondial, national, provincial et local viennent à leur tour agir sur la demande pour les terres, dans toutes les régions. La forte croissance économique a eu des retombées qui ont accéléré la course à l'achat des terres. Les grands facteurs qui influent sur les rendements changent de temps à autre. Toutefois, la nature cyclique du prix des grains, le coût des intrants et la politique agricole américaine auront une incidence sur le prix des terres pendant la période de planification. L'expansion de l'industrie de l'élevage a renforcé la demande pour les terres servant à la culture de céréales secondaires et à l'épandage du lisier. La SCA s'attend à ce que le prix des terres poursuive son mouvement à la hausse en 1998, mais à un rythme beaucoup plus lent que ces deux dernières années.

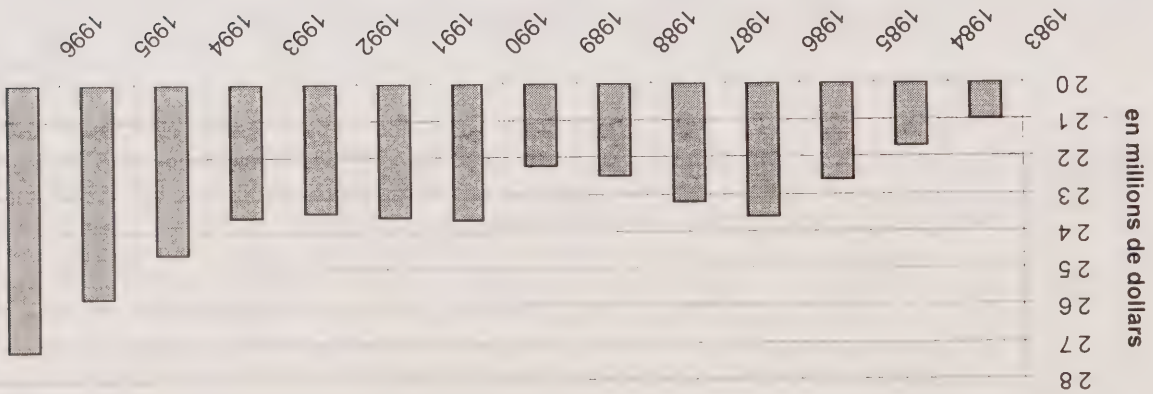
## RÉSUMÉ

Les premiers indicateurs favorables à l'économie agricole canadienne sont l'expansion du commerce mondial et une position concurrentielle forte par rapport aux États-Unis. La demande de crédit a atteint un niveau record en 1996 et est demeurée forte en 1997. Dans l'ensemble, le bilan de l'agriculture canadienne est solide (avoir de 85 p. 100) et il se compare à celui de l'agriculture américaine. La valeur des terres a progressé constamment pendant les derniers quatre ans et demi, et les agriculteurs diversifient leur production de produits primaires et y ajoutent de la valeur. Ils amélioreraient ainsi leurs revenus nets.

Parmi les indicateurs nuisibles à une économie agricole solide, notons la diminution attendue du revenu agricole net ayant pour causes l'augmentation du coût des intrants, la baisse du prix des grains et la réduction des paiements versés dans le cadre de programmes gouvernementaux. Aussi, grâce au paiement du Nid-de-Corbeau, les agriculteurs ont disposé en 1996 d'un revenu net record qui a peut-être contribué à activer la demande de crédit. La progression de la valeur des terres devrait, quant à elle, se poursuivre à un rythme beaucoup plus lent que ces deux dernières années. Enfin, la tendance à la hausse récente des taux d'intérêt risque de ralentir la demande de crédit.



## Encours de l'endettement agricole



Source: Statistique Canada

## EXPORTATIONS ET INDUSTRIE DE TRANSFORMATION AGRO-ALIMENTAIRE CANADIENNES

Les exportations canadiennes de produits agricoles primaires représentent une part très importante des exportations agro-alimentaires totales du Canada, et il en sera encore ainsi dans l'avenir. Cependant, la transformation à valeur ajoutée des produits agricoles prend toujours plus de place. Il faudra que ce mouvement se poursuive parce que la concurrence mondiale dans le domaine des produits primaires entraîne un resserrement des marges et des luttes pour la conquête des marchés d'exportation.

### Agri-entreprise

Les produits à valeur plus élevée prennent de plus en plus de place sur les marchés internationaux et le marché canadien. L'évolution de la demande des consommateurs et la forte croissance du marché continueront d'ouvrir des débouchés à l'industrie canadienne des boissons et de la transformation des produits alimentaires, à mesure qu'elle se lancera sur le marché nord-américain, poursuivra son expansion sur les marchés étrangers et prendra généralement une orientation de plus en plus axée sur le monde.

Pour assurer sa prospérité dans le prochain millénaire, l'industrie des boissons et de la transformation des produits alimentaires devra s'ajuster à une structure de production et à un cadre de réglementation de nature mondiale, devenir plus compétitive en investissant dans la formation de partenariats et dans l'acquisition de connaissances, améliorer ses rapports avec les producteurs agricoles et les distributeurs et, enfin, réaliser les investissements nécessaires pour rehausser sa capacité d'approvisionnement, afin d'exploiter ses débouchés à fond.

### Investissement dans l'agro-alimentaire

La consommation intérieure de produits alimentaires et de boissons est et restera le principal débouché de la grande majorité des industries agricoles et alimentaires du Canada. En particulier, les ventes totales (à la sortie de l'usine) des entreprises de production de boissons et de transformation des produits alimentaires ont été évaluées en 1996 à 51,8 milliards de dollars. Depuis 1993, les ventes progressent au rythme annuel de 6 p. 100 en moyenne. En 1996, les valeurs exportations de produits alimentaires ont

Par sa vigueur, le secteur de l'élevage est à l'origine de la quasi-totalité de la croissance de 5 p. 100 des recettes totales de 1996, qui ont atteint 28,4 milliards de dollars. Les revenus provenant des animaux d'élevage (8 p. 100 d'augmentation par rapport à 1995) sont demeurés de 15 p. 100 supérieurs à la moyenne enregistrée entre 1991 et 1995. Dans le secteur du porc, les résultats ont été très forts (recettes en hausse de 29 p. 100). De même dans le secteur de la volaille et des œufs, les revenus ont fait un bond de 16 p. 100. En ce qui concerne le bœuf et le veau, les recettes n'ont pas varié, même si le secteur des bovins était au sommet de son cycle sur le plan de la taille du cheptel en 1996.

Les recettes provenant des cultures ont augmenté de 4 p. 100 seulement en 1996, mais elles sont demeurées de 34 p. 100 supérieures à la moyenne enregistrée entre 1991 et 1995. Les paiements versés dans le cadre de programmes destinés aux agriculteurs ont continué de s'amenuiser, ils n'ont représenté que 4 p. 100 des recettes totales de 1996, contre 16 p. 100 en 1992. Les dépenses d'exploitation, pour leur part, ont bondi de 8 p. 100 pour atteindre 22,9 milliards de dollars (hausse du prix des aliments pour animaux, des assurances-récoltes, des assurances contre la grêle, du loyer des terres, du prix des engrais, du carburant et de l'huile de chauffage).

Selon Statistique Canada, les recettes agricoles ont totalisé, pour les neuf premiers mois de 1997, 21,7 milliards de dollars, chiffre à peine supérieur à celui atteint dans la même période en 1996 (21,6 milliards de dollars). Toujours par rapport à la même période en 1996, les recettes provenant des cultures ont diminué de 3 p. 100, tandis que les recettes provenant des animaux d'élevage ont progressé de 5 p. 100 et celles provenant des paiements versés par le gouvernement ont augmenté de 2 p. 100.

## Revenu agricole canadien (en millions de dollars)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Revenu net réalisé	2 594	2 392	4 687	3 243	2 865	2 936
Écart (en %) du RNR		-7,79 %	95,94 %	-30,81 %	-11,66 %	2,48 %

WFCA – (paiement du Nid-de-Corbeau compris)

## Aide fédérale et provinciale à l'agriculture

Les dépenses fédérales et provinciales d'aide au secteur agro-alimentaire ont culminé en 1991-1992. Ensemble, elles ont totalisé cette année-là 9 milliards de dollars. Depuis, elles se sont amenuisées sans cesse, exception faite d'un sursaut en 1995-1996 (paiements alors versés en compensation de l'abolition des subventions prévues dans la *Loi sur le transport des grains de l'Ouest*). Les paiements fédéraux devraient être beaucoup moins élevés en 1997-1998; ils seront même inférieurs aux subventions provinciales. D'après les prévisions, les dépenses totales au chapitre de l'aide à l'agriculture se chiffreront 3,7 milliards de dollars, comparativement à 9 milliards en 1991-1992.

## ENCOURS DE L'ENDETTEMENT AGRICOLE

Au 31 décembre 1996, l'endettement agricole avait atteint le montant record de 27,2 milliards de dollars (augmentation de 6 p. 100 par rapport à 1995). La dette non hypothécaire s'est accrue de 8 p. 100 et la dette hypothécaire, de 3 p. 100 en 1996.

La plus grande partie des prêts non hypothécaires (65 p. 100) provenaient des banques. Les autres fournisseurs de prêts non hypothécaires étaient les caisses de crédit (19 p. 100) et la Société du crédit agricole (2 p. 100). La plupart des prêts hypothécaires (31 p. 100) provenaient d'organismes fédéraux (de la SCA surtout), puis des banques à charte (18 p. 100), des particuliers (15 p. 100), d'organismes provinciaux (17 p. 100) et de caisses de crédit (9 p. 100).



## PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES AGRICOLES

### PERSPECTIVES MONDIALES

Grâce aux meilleures récoltes enregistrées en 1996 et en 1997, l'approvisionnement en grains céréaliers mondiaux commence à se relâcher. Les régions importatrices aussi bien qu'exportatrices ont connu de meilleures récoltes de grains, de sorte que le marché des exportations rétrécit, ce qui avive la concurrence et pousse les prix à la baisse.

Alors que le prix des grains céréaliers a diminué, celui des oléagineux est demeuré ferme en raison de la forte demande pour les moules protéiques et de l'approvisionnement en oléagineux serré partout dans le monde. La production de porc demeure élevée dans plusieurs pays, même si certains sont aux prises avec des maladies porcines et des problèmes écologiques causés par l'élevage du porc. La production avicole, quant à elle, poursuit sa montée dans toutes les régions du monde. La croissance de la production du porc et de la volaille donne évidemment lieu à une augmentation de la demande pour les moules protéiques et les grains fourragers.

La population mondiale s'accroît au rythme annuel de 1,5 p. 100 par an. Dans un peu plus de trois ans, elle aura augmenté de l'équivalent de la population actuelle des États-Unis. Les progrès technologiques réalisés dans les domaines de la production des grains, de l'alimentation animale et de l'élevage, ainsi que le transfert et l'adaptation des techniques existantes à l'intérieur des régions et entre les régions du monde, permettront de faire face à l'augmentation de la demande alimentaire causée par la croissance démographique.

### COMMERCE MONDIAL

Le commerce mondial du blé est tombé de 100 millions de tonnes (métriques) en 1993 à 91 millions de tonnes en 1996. Celui des céréales secondaires a varié entre 96 et 105 millions de tonnes pendant la même période. Les ventes canadiennes de blé représentent de 18 à 20 p. 100 du commerce mondial du blé, et celles des céréales secondaires, entre 4 et 5 p. 100 du commerce total. L'évolution et l'augmentation possible de la production du blé en Chine et en Russie, qui sont actuellement de gros importateurs, seront les principaux facteurs qui influenceront sur les perspectives commerciales. Pour donner une idée de l'influence que ces deux pays peuvent avoir sur le commerce mondial des grains, rappelons que la production de céréales secondaires est passée, en Chine, de 148 millions de tonnes en 1982 à 251 millions de tonnes à la fin de la dernière campagne agricole, soit une augmentation égale à deux fois la production canadienne totale de grains.

Les exportations de bovins ont atteint, en 1996, le chiffre record de 1,45 million de têtes en raison des achats massifs effectués par les entreprises américaines de conditionnement. Quant aux exportations de porcs vivants aux États-Unis, elles ont grimpé à 2,78 millions de têtes (augmentation de près de 60 p. 100 par rapport à 1995). Les exportations de porcs vivants devaient toutefois ralentir ces prochaines années puisque la capacité d'abattage s'améliore dans l'Ouest du Canada.

### AGRICULTURE CANADIENNE

Pour l'ensemble de l'économie agricole, les perspectives sont optimistes, mais teintées de prudence. La demande intérieure pour les produits primaires se stabilise, mais elle s'améliore pour les produits à valeur ajoutée. On s'attend à une croissance du commerce mondial, et le Canada est prêt à s'accaparer une bonne part du marché, surtout dans le domaine des viandes rouges. L'industrie du porc devrait poursuivre son expansion et connaître de nouveaux regroupements et des changements de structure qui toucheront les secteurs de soutien à ses activités et celui de la transformation.

### RECETTES AGRICOLES

#### Recettes agricoles et dépenses d'exploitation

En 1996, l'augmentation des dépenses d'exploitation des entreprises agricoles canadiennes a dépassé de loin celle des recettes. Au bout du compte, les revenus monétaires nets ont diminué de 8 p. 100 par rapport à 1995, si l'on ne tient pas compte du paiement du Nid-de-Corbeau.



référence permettant d'harmoniser les décisions actuelles aux stratégies de développement à long terme. Finalement, il sert de synthèse des enjeux stratégiques cernés, ainsi que des objectifs et des buts élaborés par la haute direction, le conseil d'administration et des représentants du personnel.

## INTRODUCTION

La Société du crédit agricole (SCA) est une société d'Etat fédérale qui a été établie en 1959 pour offrir aux agriculteurs canadiens le crédit à long terme dont ils avaient grandement besoin. En 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* (LSCA) était adoptée, conférant à la Société des pouvoirs accrus en matière de prêt et d'administration, ainsi que le mandat élargi de mettre en valeur le secteur rural canadien. La SCA est le prêteur agricole à long terme le plus important au Canada, avec sa centaine de bureaux répartis à l'échelle du pays, principalement dans les collectivités agricoles. Le personnel qui traite directement avec la clientèle est constitué de spécialistes agricoles, qui comprennent les besoins des agriculteurs puisque leurs propres antécédents sont en agriculture.

La SCA est dirigée par un conseil d'administration composé d'un président du conseil, d'un président-directeur général, et d'au moins trois mais pas plus de dix autres administrateurs représentant chacune des régions du Canada. La Société rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. En outre, la *Loi sur la gestion des finances publiques* régit la direction de la Société, le contrôle qu'elle doit exercer sur le plan financier et sa responsabilité, en plus de tracer les grandes lignes de ses rapports avec le gouvernement canadien.

## PROCESSUS DE PLANIFICATION D'ENTREPRISE

À titre de société d'Etat, la SCA est tenue de soumettre annuellement au Parlement un sommaire de son plan d'entreprise quinquennal. Le présent plan d'entreprise porte sur les exercices de 1998-1999 à 2002-2003.

Le cycle de planification de la SCA est amorcé en mai lorsque les groupes régionaux et les services déterminent les principaux facteurs sectoriels qui ont une incidence sur elle et élaborent des synthèses stratégiques. Ces synthèses, qui tiennent compte du point de vue des agriculteurs, servent de fondement aux discussions que tiennent les membres du conseil d'administration, de la haute direction et du personnel au mois de septembre, au moment de l'établissement des objectifs d'entreprise et des stratégies qui s'y rattachent. Le plan d'entreprise est examiné par les membres du conseil d'administration, le Conseil du Trésor et le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Finalement, le résumé du plan d'entreprise est préparé puis déposé au Parlement.

## CONTENU DU PLAN D'ENTREPRISE

Le présent document a pour but, d'une part, de cerner les questions importantes auxquelles la SCA devra faire face au cours des cinq prochaines années et, d'autre part, de brosser un tableau des stratégies de base et des plans qu'elle envisage de mettre en œuvre pour relever les défis que pose la prestation de services financiers à une clientèle dispersée partout au pays.

Tout processus de planification à long terme est, par définition, un processus continu qui implique la détermination des enjeux et des grandes tendances, l'élaboration d'une vision et de valeurs d'entreprises, l'examen des objectifs et des buts, et enfin la création de plans d'action pour chaque unité. Ces activités continues doivent nécessairement s'intégrer dans un cycle annuel de planification et de budgétisation susceptible de faciliter les processus d'analyse, d'examen et de prise de décisions qui détermineront l'orientation future de la SCA.

Le plan d'entreprise contient des renseignements qui touchent au plan stratégique, au plan de fonctionnement, au plan financier, au budget de fonctionnement, au plan d'emprunt et au budget d'investissement de la Société. Des renseignements de fond internes et externes sont utilisés pour élaborer ces plans.

Le résumé du plan d'entreprise présente une synthèse complète des stratégies et des plans que la SCA se propose de mettre en œuvre pour répondre aux besoins de sa clientèle. Il procure un cadre de





# RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

## 1998-99 À 2002-2003

### Table des matières

Page	Titre
1.	Introduction
3.	Perspectives économiques agricoles
7.	Vue d'ensemble du portefeuille
9.	Marketing
13.	Buts par objectif
15.	Enjeux d'affaires
17.	Reconception
18.	Ressources Humaines
19.	Technologie
20.	Plan financier
24.	Budget de fonctionnement pour 1998-1999
26.	Plan d'emprunt et budget d'investissement



# Valeurs d'entreprise

## À la Société du crédit agricole, nous croyons aux valeurs suivantes :

- 1. **Service à la clientèle** – Nous nous employons à mériter la fidélité de nos clients en leur offrant constamment des avantages appréciables et un service exemplaire.
- 2. **Confiance et estime** – Nous cherchons à gagner la confiance et l'estime de nos clients en faisant grand cas de leurs valeurs et en menant nos activités d'affaires dans le respect de l'équité et de l'éthique professionnelle.
- 3. **Travail d'équipe** – Nous préconisons le travail d'équipe et la liberté d'action pour permettre à notre personnel de faire efficacement son travail.
- 4. **Perfectionnement du personnel** – Nous favorisons le perfectionnement professionnel et l'apprentissage continu.
- 5. **Partenariats** – Nous croyons aux partenariats qui nous aident à pousser plus loin notre engagement en agriculture.
- 6. **Présence sociale** – Nous appuyons les activités communautaires qui vont dans le sens de notre vision et sommes attentifs à la protection de notre environnement.
- 7. **Diversité** – Nous croyons qu'une main-d'oeuvre hétérogène, qui reflète les diverses origines et cultures des Canadiens et des Canadiennes, constitue un atout pour notre entreprise.

# Hypothèses

- 1. Le secteur agricole est un milieu dont les lacunes et les besoins changent continuellement.
- 2. L'agriculture canadienne doit faire preuve d'innovation pour suivre le rythme de l'évolution des exigences de la population mondiale en croissance.

- 3. L'entreprise agricole continuera de se diversifier à mesure que les agriculteurs s'adapteront pour satisfaire les besoins du marché.
- 4. Les agriculteurs continueront de mettre sur pied des entreprises à valeur ajoutée pour leurs produits.

## Énoncé de positionnement de marketing

La SCA comprend la complexité de l'exploitation agricole. Nous savons que la seule manière dont nous pouvons vous aider, dans les bonnes comme dans les mauvaises périodes, est d'apprendre à vous connaître ainsi que votre entreprise et votre industrie. Nous sommes alors en mesure de vous donner des conseils objectifs et d'élaborer des solutions qui conviennent à votre projet. Voilà pourquoi la SCA a élargi ses services de façon à pouvoir offrir à tous les types d'industries agricoles un soutien financier à long et à plus court termes.

## Principales cibles financières de la direction

(en million de dollars)	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03
Portefeuille de prêts	5 340	5 748	6 111	6 336	6 530	6 632
Nouveaux prêts	1 478	1 320	1 350	1 400	1 450	1 500
Avoir	545	579	615	661	717	776
Bénéfice net	40,8	36,9	38,9	50,0	60,9	65,1



# PLAN STRATÉGIQUE

## Vision

Être des leaders visionnaires et des partenaires fiables dans le secteur du financement agricole – qui mettent leurs connaissances spécialisées et leur esprit d'innovation au service des familles agricoles et des agri-entreprises canadiennes.

## Visée stratégique

La SCA se concentrera sur les producteurs primaires, les fermes familiales et les petites et moyennes agri-entreprises du Canada, accordant la plus grande partie de ses prêts aux deux premiers groupes. Comme la viabilité financière est essentielle à sa réussite, la Société verra à exploiter ses affaires de façon à assurer sa rentabilité et sa solvabilité. Elle continuera de former des alliances et des partenariats avec divers intervenants du secteur agricole et d'autres établissements financiers. Enfin, la SCA mettra l'accent sur le développement de nouveaux produits, privilégiant la consultation des membres de la collectivité agricole et l'élargissement de ses services grâce à des alliances.

## Mission

Mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services financiers spécialisés et personnalisés aux exploitations agricoles – notamment les fermes familiales – et aux entreprises – notamment les petites et moyennes entreprises – de ce secteur liées à l'agriculture.

## Philosophie

La SCA sera innovatrice, devancera les développements du marché et s'attachera à connaître et à comprendre les besoins de sa clientèle.

## Objectifs

1. **MARKETING** : Concevoir, promouvoir et fournir des solutions financières agricoles adaptées aux besoins des agriculteurs et des agri-entreprises en étant à l'écoute des clients et en travaillant de concert avec eux, de même qu'avec les divers intervenants de l'industrie.
2. **COMMUNICATIONS** : Communiquer de façon proactive et cohérente la mission, la vision et les services aux clients, aux intervenants de l'industrie et aux prêteurs.
3. **RESSOURCES HUMAINES** : Tirer pleinement parti du potentiel des employés par la création d'un cadre intégré de gestion des ressources humaines en concevant un programme de planification de la relève et des programmes de perfectionnement des gestionnaires qui serviront de complément aux initiatives en place.
4. **TECHNOLOGIE/RECONCEPTION DES PROCESSUS** : Accroître la satisfaction de la clientèle et améliorer radicalement l'efficience interne par la reconception des processus d'affaires et l'utilisation stratégique de la technologie, de façon à positionner la SCA pour le nouveau millénaire.
5. **VIABILITÉ FINANCIÈRE** : Assurer la viabilité financière continue de la SCA, de manière à la rendre apte à travailler avec les familles agricoles et les agri-entreprises à la réalisation de leur vision.
6. **POLITIQUE PUBLIQUE** : Favoriser la croissance du secteur agricole canadien par le perfectionnement proactif et la mise en oeuvre d'initiatives ayant trait aux affaires générales de la Société et aux politiques gouvernementales, ainsi que par la compréhension approfondie des attentes de l'actionnaire et des autres intervenants.

# **SOCIÉTÉ DU CRÉDIT AGRICOLE**

## **RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE**

pour la période de planification de 1998-99 à 2002-2003

## **BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET D'INVESTISSEMENT**

pour l'exercice budgétaire 1998-1999

Pour de plus amples informations, veuillez communiquer avec

Gerry Labas, Politiques et planification  
Société du crédit agricole  
1800, rue Hamilton  
Regina (Saskatchewan)  
S4P 4L3  
(306) 780-8100







Résumé du :

# PLAN D'ENTREPRISE

pour la période de planification de 1998-99 à 2002-2003



# BUDGET DE FONCTIONNEMENT

pour l'exercice budgétaire 1998-1999



# BUDGET D'INVESTISSEMENT

pour l'exercice budgétaire 1998-1999

